

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení konkurenceschopnosti výrobního podniku
Competitiveness Assessment of a Manufacturing Company

Student:	Bc. Kristýna Zatloukalová
Vedoucí diplomové práce:	Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristýna Zatloukalová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Posouzení konkurenceschopnosti výrobního podniku**
Competitiveness Assessment of a Manufacturing Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska posouzení konkurenceschopnosti výrobního podniku
 3. Charakteristika podniku
 4. Analýza konkurenceschopnosti výrobního podniku
 5. Shrnutí a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2014. 716 p. ISBN 978-0-273-78699-3.
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 23.11.2018
Datum odevzdání: 26.04.2019




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 26. 4. 2019

.....*Zatloukalová*.....

Bc. Kristýna Zatloukalová

Tímto bych chtěla poděkovat paní Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zástupcům vybrané společnosti za poskytnutí podkladů, podnětné rady a připomínky, kterými dopomohli k vypracování této práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska posouzení konkurenceschopnosti výrobního podniku	6
2.1	Vymezení základních pojmů	6
2.1.1	Podnikání.....	6
2.1.2	Podnik.....	8
2.1.3	Konkurence	10
2.1.4	Konkurenceschopnost	11
2.1.5	Konkurenční výhoda	13
2.1.6	Konkurenční strategie	14
2.2	Okolí podniku	15
2.2.1	Vnější okolí	16
2.2.2	Vnitřní okolí	17
2.3	Metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti	18
2.3.1	Analýza vnějšího prostředí.....	18
2.3.2	Analýza vnitřního prostředí.....	26
2.3.3	Spider analýza	31
2.3.4	SWOT analýza	32
3	Charakteristika podniku	34
3.1	Seznámení s vybraným podnikem.....	34
3.2	Vznik a vývoj společnosti.....	35
3.3	Předmět činnosti	36
3.4	Produkty společnosti.....	36
3.5	Poslání	37
3.6	Strategické cíle	37
3.7	Základní ekonomická charakteristika.....	38
4	Analýza konkurenceschopnosti výrobního podniku.....	39
4.1	Analýza vnějšího prostředí	39
4.1.1	PESTE analýza	39
4.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	49
4.1.3	Shrnutí analýzy vnějšího prostředí	55
4.2	Analýza vnitřního prostředí	56
4.2.1	Faktory vědecko-technického rozvoje.....	56
4.2.2	Marketingové a distribuční faktory	56

4.2.3	Faktory výroby a řízení výroby	57
4.2.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	57
4.2.5	Faktory finanční a rozpočtové	57
4.2.6	Finanční analýza	58
4.2.7	Shrnutí analýzy vnitřního prostředí	65
4.3	Spider analýza	66
4.4	SWOT analýza	69
4.4.1	Hodnocení SWOT analýzy	72
5	Shrnutí a doporučení	74
5.1	Shrnutí	74
5.2	Doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku	78
5.2.1	Automatizace sběru dat	78
5.2.2	Snížení úrazovosti	80
5.2.3	Úspora energií	84
5.2.4	Posílení reklamy	85
5.2.5	Personální agentura	87
5.2.6	Certifikace	88
5.2.7	Definování vize a firemních hodnot	89
6	Závěr	90
	Seznam použité literatury	91
	Seznam zkratk	94
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V současné době ekonomika nabývá globálních rozměrů a pro podniky je tak stále těžší na tyto neustálé změny prostředí reagovat a přizpůsobit se. Lze říct, že uspějí jen ti nejsilnější, kteří se od jiných liší, jsou konkurenceschopní a objevili svou nepochybnou konkurenční výhodu. Pro podnik je důležité neustále sledovat své okolí, mapovat konkurenci v odvětví, podnikové zdroje a v neposlední řadě své slabiny a silné stránky. Jen tak může být schopen reagovat na možné blížící se hrozby a udržet si svou pozici na trhu.

Cílem diplomové práce je posouzení konkurenceschopnosti zvoleného výrobního podniku, pomocí vybraných metod analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Následně na základě získaných výsledků budou vyhodnoceny návrhy a doporučení ke zlepšení a udržení pozice na trhu.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je po úvodu druhou kapitolou zahrnující základní pojmy a metody, které s danou problematikou konkurenceschopnosti souvisí a zároveň je podkladem pro zhotovení praktické části. Třetí kapitola představuje seznámení s vybraným podnikem, přesněji se jedná o základní údaje o společnosti, vznik a vývoj, předmět podnikání, produkty, poslání, cíle a ekonomickou charakteristiku. Praktická část práce je předmětem čtvrté kapitoly, kde budou aplikovány vybrané metody posouzení konkurenceschopnosti na konkrétní podnik. Vnější prostředí podniku bude hodnoceno pomocí PESTE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil a v rámci vnitřního prostředí bude provedena Strategická analýza zahrnující také Finanční analýzu. Spider analýza bude využita k porovnání podniku s odvětvím. Pro vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bude aplikována SWOT analýza. Na základě výsledných hodnot bude vygenerována optimální strategie podniku. Následně budou získané výsledky shrnuty a dojde k vypracování návrhů a doporučení, které vedou ke zlepšení a udržení pozice vybraného podniku. Poslední dílčí kapitolou práce je závěr.

V rámci diplomové práce je důležité identifikovat a zhodnotit současné podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik nachází, dále nalézt možné konkurenční výhody a navrhnout opatření pro zlepšení a udržení konkurenceschopnosti. Základní podklady pro zpracování teoretické části práce představují publikace, které se danou problematikou zabývají. Pro zpracování praktické části poslouží především interní dokumenty, tedy výkazy, výroční zprávy, směrnice, podniková strategie, rozhovory se zástupci společnosti a mimo jiné informace z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou statistiky ČSÚ a MPO.

2 Teoretická východiska posouzení konkurenceschopnosti výrobního podniku

V rámci této kapitoly budou na základě odborné literatury vymezeny klíčové pojmy, vztahující se k dané tematice a následně budou blíže specifikovány vybrané analytické metody a postupy pro zhodnocení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

2.1 Vymezení základních pojmů

Pro lepší porozumění problematice konkurenceschopnosti je zapotřebí definovat související pojmy, kde lze zahrnout: *podnikání, podnik, konkurenci, konkurenceschopnost, konkurenční výhodu a v neposlední řadě konkurenční strategii.*

2.1.1 Podnikání

Navzdory tomu, že podnikání je od nepaměti chápáno jako základní kámen pro rozvoj lidské kultury a civilizace, nebylo po dlouhou dobu předmětem společenského zájmu, hodnocení ani studia. Podnikání vzniká jako samostatná vědní disciplína až na počátku osmdesátých let 20. století. Pro objasnění tohoto pojmu doposud neexistuje jednotná a ucelená definice, jelikož od 18. století prošlo podnikání značným vývojem a diferenciací. V současnosti jej lze chápat dle tří vymezených přístupů:

- podnikání jako proces (činnost) – hlavní podstatou je „*vytváření něčeho navíc*“, tedy přidané hodnoty, která může mít finanční i nefinanční podobu,
- podnikání jako přístup (metoda) – mezi charakteristické znaky pro „*podnikavý přístup*“ patří např. zájem o tvorbu přidané hodnoty, hledání příležitostí pro realizaci cílů, vkládání a využívání zdrojů, přebírání odpovědnosti a další,
- podnikání jako hodnotová orientace – jinak řečeno „*podnikatelský duch*“, čímž se má namysli struktura hodnot a postojů, která nabývá společenského rozměru (jak si společnost váží podnikatelů, podnikavých lidí a podnikání) a individuálního rozměru (nesení odpovědnosti a podnikatelského rizika, odolnost vůči neurčitostem, osobní autonomie).

Uvedená koncepce trojího pojetí podnikání je relativně uznávaná širokou veřejností a řadou autorů, může být však chápána pouze jako jedna z možných variant pro výzkum a výuku podnikání (Srpová a kol., 2010).

Podnikání je z právního hlediska upraveno novým občanským zákoníkem, který nabyl účinnosti dne 1. ledna 2014, takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 420, 2015, s. 50). Podnikání potažmo živnost je dále definována v živnostenském zákoně. Z právního pohledu je pro podnikání charakteristická: soustavnost, samostatnost, provádění činnosti na vlastní jméno, vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku (Srpková a kol., 2010).

Z hlediska podnikání lze vymezit několik stěžejních charakteristických rysů:

- základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku, respektive přebytku výnosů nad náklady,
- zisku je možno docílit uspokojením potřeb zákazníka, proto je důležité soustředit zájem podnikatele na tyto požadavky, potřeby a preference zákazníka,
- podnikatel uspokojuje své zákazníky nabídkou výrobků a služeb pomocí trhu, což má za následek vznik rizika, kterému je nutno čelit (podstatné je snížit riziko na přijatelnou úroveň),
- na počátku podnikání je vkládán kapitál (vlastní nebo vypůjčený), jehož velikost se odvíjí od předmětu a rozsahu podnikání.

Úsilí podnikatele směřuje ke zhodnocení především vlastního kapitálu, který byl do podnikání vložen. Lze říct, že zhodnocování kapitálu jde ruku v ruce se zvyšováním hodnoty firmy. Nicméně hodnota firmy může růst i jiným způsobem, kupříkladu zlepšující se pozicí podniku na trhu. Zisková orientace by neměla zastínit společenské poslání podniku, tedy službu zákazníkům a dalším zainteresovaným osobám (stakeholders), kteří jsou s podnikem neodmyslitelně spjatí. Pojetí podniku z hlediska zhodnocování kapitálů a současně respektování potřeb zájmových skupin může vyústit dvěma směry. V prvním případě je stěžejním cílem podniku *dosahování zisku uspokojováním koupěschopné poptávky*. Jedná se o krátkodobou variantu, kdy se podnik snaží rychle zbohatnout, což může mít v konečném důsledku za následek ztrátu identity a narušení jeho fungování. Z hlediska druhého přístupu je na první místo kladen *princip služby* a předpokládá se, že jeho naplněním bude generován zisk. Jedná se o naopak dlouhodobější variantu, kde cestou k zisku je spokojený zákazník a naplnění poslání podniku (Synek a kol., 2015).

2.1.2 Podnik

Existuje řada hledisek, pomocí kterých je možno pojem podnik interpretovat. Z nejobecnějšího pohledu je podnik vnímán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Obsáhleji je podnik chápán jako ekonomicky (svoboda v podnikání) a právně samostatná jednotka (možnost vstupovat do právních vztahů), která existuje primárně za účelem podnikání. Z hlediska legislativy je podnik vymezen novým občanským zákoníkem, kde je dohledatelný pod novým termínem „obchodní závod“, takto: „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu*“ (zákon č. 89/2012 Sb., §502, 2015, s. 58). Podnikem se rozumí subjekt vykonávající činnost, která je zaměřena na nabízení zboží či služeb na trhu. Rozhodující vliv ovšem nemá, zda podnik vytváří zisk, ale zda oslovuje svou nabídkou zákazníky. Právní podoba, kterou na sebe podnik bere, v tomto případě rovněž není rozhodující. Podstatou podniků je přežít a uchovat si svou podobu. Obdobně jako u pojmu podnikání, tak i v případě podniku se ucelená a jednotná definice stále vyvíjí.

Je rozlišována soustava subjektů, jež splňují definici podnikání, jinými slovy podnikat mohou fyzické i právnické osoby. Fyzické osoby (podniky jednotlivců) mohou podnikat na základě získaného živnostenského oprávnění. Právnické osoby, kde se řadí osobní i kapitálové společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, atd.) sepisují společenskou smlouvu a musí získat oprávnění k zápisu do obchodního rejstříku. Podnikatelské subjekty, jejímž hlavním cílem je dosahování zisku, mohou (za předpokladu dostatečných prostředků) sponzorovat neziskový sektor. Neziskový sektor představují organizace, které byly založeny za jiným účelem, než je dosahování zisku, může se jednat např. o nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a další (Dvořáček, Slunčík, 2012).

V literatuře se lze setkat s různými znaky definice podniku, vymezují se tzv. všeobecné a specifické znaky:

- mezi *všeobecné znaky* se řadí: kombinace výrobních faktorů, princip hospodárnosti a princip finanční rovnováhy,
- mezi *specifické znaky* se řadí princip soukromého vlastnictví, princip autonomie a princip ziskovosti.

Podnik je možno blíže specifikovat na malý, střední a velký na základě odlišných pojetí. Každé z těchto následujících pojetí má určitý význam a zařazení do příslušných kategorií má pro podnik zásadní důsledky (rozdílně rozsáhlá administrativa i příležitosti). Konkrétně se jedná o vymezení podle doporučení Evropské komise, statistického úřadu Evropské unie a České správy sociálního zabezpečení.

Podle doporučení Evropské komise:

- **mikropodniky** – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- **malé podniky** – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- **střední podniky** – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR,
- **velké podniky** – nad 250 zaměstnanců, roční obrat nad 50 mil. EUR, aktiva nad 43 mil. EUR.

Toto členění je důležité zejména z hlediska poskytování podpory malým a středním podnikům, které musí splňovat daná kritéria (počet zaměstnanců, roční obrat, výše aktiv a nezávislost).

Podle statistického úřadu Evropské unie:

- **malé** – do 20 zaměstnanců,
- **střední** – do 100 zaměstnanců,
- **velké** – 100 a více zaměstnanců.

Podniky s méně než 20 zaměstnanci nemají všeobecnou statistickou povinnost a šetření v rámci této skupiny probíhá výběrovým způsobem.

Podle České správy sociálního zabezpečení:

- **malé organizace** – do 25 zaměstnanců,
- **organizace** – 25 a více zaměstnanců (Srpová a kol., 2010).

2.1.3 Konkurence

Pod pojmem konkurence si lze představit *soupeření*, *soutěžení* nebo v neposlední řadě *hospodářskou soutěž*. Z výše uvedeného vyplývá, že na konkurenci je možno nahlížet nejen z ekonomického pohledu, ale rovněž ze stránky kulturní, etické, sociální či politické. Jednoduše řečeno má koncepce konkurence velmi široký záběr. Ačkoliv se ekonomické hledisko jeví jako nejdůležitější je potřeba konkurenci vnímat i ze všech zbývajících úhlů.

Konkurence je dána vztahem dvou a více subjektů neboli konkurentů a platí, že pokud chce konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat určité předpoklady. Prvním předpokladem je, že subjekt musí být *konkurenční*, tedy musí mít konkurenceschopnost, respektive musí mít konkurenční ambice. Druhým předpokladem je *konkurenční zájem*, což znamená, že musí chtít vstoupit do konkurence a disponovat specifickým potenciálem neboli podnikavostí. Je zapotřebí chápat rozdíl mezi konkurencí jakožto výsledkem podnikatelské činnosti a konkurenceschopností jako potenciálem podniku.

V rámci mikroekonomického pohledu je konkurence definována jako rivalita mezi prodejci a kupujícími stejného zboží, tudíž napříč trhem. Dochází tak ke střetům nabídky a poptávky. Není pravdou, že skutečná konkurence může existovat pouze v tržním hospodářství, neboť z mikroekonomického pohledu je viditelná řada dalších jevů, kde patří například konkurování cenou či reklamou, což mimo jiné úzce souvisí s tržními okolnostmi.

Z mikroekonomického hlediska jsou rozlišovány následující formy konkurence.

- *Konkurence napříč trhem (mezi nabídkou a poptávkou)* – výrobci chtějí s největším možným ziskem prodat, co vyrobili a naopak spotřebitelé chtějí v nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby, při co možná nejnížší ceně. Je patrné, že se jedná o zcela opačné postoje a hlavním smyslem je nalezení kompromisu.
- *Konkurence na straně poptávky* – dochází ke střetu zájmu spotřebitelů vstupujících na trh. Každý z nich chce nakoupit co nejvíce zboží, co nejlevněji i na úkor ostatních spotřebitelů. V případě, že je převis poptávky nad nabídkou, pak konkurence mezi spotřebiteli bude vyvíjet tlak na růst ceny.
- *Konkurence na straně nabídky* – cílem každého výrobce je prodat co nejvíce výrobků při výhodných podmínkách, což povede k maximalizaci zisku.

Mimo jiné se snaží narušit pozice své konkurence. V případě, že je převis poptávky nad nabídkou, pak konkurence mezi spotřebiteli bude vyvíjet tlak na pokles ceny. Konkurence na straně nabídky se dále dělí na cenovou a necenovou konkurenci, dokonalou a nedokonalou konkurenci.

- Cenová konkurence – výrobci se snaží snižováním cen zboží přilákat co nejvíce kupujících. Tvorba cen je proto základním nástrojem.
- Necenová konkurence – výrobci se snaží získat zákazníka jinak než snižováním cen. Základním nástrojem je kvalita, technická úroveň výrobků, diferenciací výrobků, design, image a další.
- Dokonalá konkurence – jedná se o jakýsi „ideální stav“, který je charakterizován velkým počtem konkurentů, jak na straně nabídky, tak na straně poptávky.
- Nedokonalá konkurence – v reálné ekonomice převládá spíše nedokonalá konkurence, která zahrnuje monopolní konkurenci, monopol a oligopol (Mikoláš, 2005).

2.1.4 Konkurenceschopnost

Z hlediska minulosti, současnosti i budoucnosti je konkurenceschopnost klíčovým ekonomickým pojmem, primárně se vztahujícím především k podnikatelské sféře, jemuž je nezbytné věnovat patřičnou pozornost. Jedná se o užití takových dovedností, které podniku přináší kvalitativně srovnatelnou nebo lepší produkci oproti ostatním účastníkům trhu, která nebude mít zásadně odlišné vlastnosti nebo bude přinášet dokonce vyšší produkci při nižších či srovnatelných cenách. Lépe řečeno konkurenceschopnost je *schopnost udržet, případně zvyšovat svůj podíl na trhu* (Hučka, Kislingerová a kol., 2011).

Interpretace pojmu konkurenceschopnost nemusí být vždy zcela jednoznačná, lze si jej vyložit také v relativním či absolutním smyslu. V prvním případě je možno za konkurenceschopnou považovat každou společnost dosahující pozitivních výsledků v rámci své činnosti. Ve druhém případě se konkurenceschopnost porovnává dle pozice vůči ostatním firmám. Z dlouhodobého pohledu je pak spojujícím měřítkem doba působení podniku na trhu, neboť firmy, které nejsou konkurenceschopné, jsou z něj postupně vytlačeny. Z tohoto pojetí vyplývá, že *konkurenceschopné jsou pouze ty společnosti, jež dokážou dobře reagovat na neustále se měnící tržní prostředí* (Viturka a kol., 2010).

Konkurenceschopnost je možno chápat jako vlastnost umožňující podnikatelským subjektům obstát v boji s jinými podnikatelskými subjekty. Nelze ovšem spoléhat na to, že pokud je podnik konkurenceschopný, je to pro něj záruka úspěchu. Úspěšný je jen, který svou konkurenční výhodu dokáže zhodnotit a doslova převálcovat své soupeře (Suchánek, 2011).

„Konkurenceschopnost firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získaly svými způsoby výroby a působením na trzích ve srovnání se svými soupeři na trhu“ (Skokan, 2004, str. 60).

Mnoho autorů si konkurenceschopnost spojuje s *podnikatelským potenciálem*, konkrétně představuje jednu z podob podnikatelského potenciálů, která se vyznačuje *všeobecnými charakteristikami a speciální charakteristikou*.

- Všeobecné charakteristiky – existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je a tím, co by mohlo nebo musí být.
- Speciální charakteristika – existuje vnější potenciál omezující firmy nebo možné příležitosti k rozšíření stávajícího potenciálu podniku, neboli na trhu je konkurent na straně nabídky nebo poptávky (Mikoláš, 2005).

Jaké jsou zbraně v boji za celosvětovou konkurenceschopnost podniku? Na tuto otázku si lze odpovědět zhruba takto: kreativita, kvalifikace, patřičné vzdělání, bohaté know-how, motivace založená na výkonech, komunikace zejména pomocí sociálních technologií, týmová práce spojená s osobní spokojeností, etické normy, neustálé zlepšování, spojování měkkých a tvrdých faktorů úspěšnosti, odvaha přijímat riziko, empowerment (posílení) a spolupráce založená na důvěře.

Jedním z hlavních faktorů umožňujících zvyšovat konkurenceschopnost českých podniků je *kreativita*, která přináší: nové produkty na trh, nové výrobní nebo obchodní metody či přesun metody do jiné oblasti podnikání, příchod na nové trhy, kde se produkt doposud neprodával, nové zdroje surovin, polotovarů či služeb a mimo jiné vytvoření nového modelu podnikání. Nové nápady a jejich rychlá realizace mohou představovat cestu k úspěchu (Souček, 2015).

Poslední desetiletí a zejména období od roku 2008 představují značný růst tlaku na podniky, které jsou atakovány nejen rostoucí mezinárodní a doslova globální konkurencí, ale mimo jiné nízkou poptávkou ve vyspělých zemích (Kislingerová a kol., 2014).

2.1.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda představuje pro mnohé manažery „zbraň“, jež bezvýhradně věří, a která jim zároveň umožní porazit soupeře. Tento pojem je velmi těsně spojován s Porterem a ve firmách je často skloňován, ovšem zřídka kdy tak, jak Porter zamýšlel. V jeho pojetí konkurenční výhoda neznamena, že porazíme své rivaly, nýbrž jde o věc *vytváření mimořádné hodnoty*. Mít konkurenční výhodu znamená, že jsme schopni ve srovnání s ostatními dosahovat nižších nákladů, účtovat si vyšší ceny, případně zvládneme obojí. Jedná se tak o jediný způsob, jak může podnik svou výkonností předčít jiné firmy. Konkurenční výhoda je tedy rovněž odrazem mimořádné výkonnosti.

Aby bylo možné posoudit konkurenční výhodu, je zapotřebí srovnat výnosy daného podniku s výsledky, kterých dosahují jiné firmy ze stejného odvětví, dále se soupeři, kteří jsou vystaveni obdobnému konkurenčnímu prostředí či podobné konfiguraci pěti sil. Pro získání smysluplných výsledků se měření výkonnosti provádí na úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek, jelikož právě na této úrovni se ztrácí či získává konkurenční výhoda a mimo jiné se zde uplatňují konkurenční síly.

Podnik zřejmě má konkurenční výhodu, pokud dosahuje dlouhodobě vyšší ziskovosti než je odvětvový průměr. Jak již bylo zmíněno, je možno *účtovat relativně vyšší ceny či působit při nižších nákladech nebo zvládat obojí*. V opačném případě, kdy firma vykazuje nižší ziskovosti než konkurenti, musí dosahovat nižších cen nebo vyšších nákladů, eventuálně obojí. Jedná se o základní vztah mezi relativní cenou a relativními náklady, který je důležitý pro pochopení problematiky vytváření konkurenční výhody (Magretta, 2012).

Jsou rozlišovány celkem tři typy konkurenčních výhod:

- *nákladové výhody,*
- *marketingové výhody,*
- *diferenciační výhody.*

Konkurenční výhoda může být chápána jako konkurenční síla, konkurenční silná stránka či konkurenční energie vyplývající z podnikatelské činnosti. Lze ji dosáhnout pomocí specifické strategie, přičemž jsou konkrétně rozlišovány *strategie nákladového vůdcovství, strategie diferenciacce a strategie specializace*. Tato zvolená strategie je tvořena přebytkem z hodnoty pro zákazníky a souvisejícími náklady (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011).

2.1.6 Konkurenční strategie

Aby byl podnik celosvětově konkurenceschopný, musí být v něčem unikátní, disponovat jakousi specifickou předností, která jiným firmám chybí. Rozhodující je v tomto případě stanovisko zákazníka, aneb pouze za takovou unikátní vlastnost, kterou zákazník vnímá jako výjimečnou a považuje ji za přednost, je ochoten zaplatit. Určení těchto specifických předností je jedním ze základních strategických rozhodnutí podniku a v rámci procesu formulace strategie hraje významnou roli (Souček, 2015).

P. Kotler: „Máte-li strategii jako konkurenti, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou“ (Souček, 2015, str. 26).

Konkurenční strategie souvisí s hledáním přijatelného konkurenčního postavení v konkurenčním odvětví, neexistuje ovšem univerzální konkurenční strategie, každá se přizpůsobuje určitému odvětví, dovednostem a aktivitám podniku.

Strategie nízkých nákladů - firmy s touto strategií využívají vertikální integraci, méně nákladné suroviny, efekt z rozsahu výroby, outsourcing, stabilní design produktu a výrobního procesu, intenzivní dohled nad pracovní silou, kontrolu nákladů, strukturovanou organizaci a další. Riziko v této strategii představuje možnost jejího úspěšného napodobení ostatními firmami a fakt, že pozornost je zaměřena na náklady a nikoliv na produkt a změny na trhu, což může způsobit zanedbání inovačního procesu.

Strategie diferenciac - strategie odlišnosti je založena na unikátnosti výrobku, pro který neexistují substituty, efektivním výzkumu a vývoji, kreativním rozvoji produktu, pozitivním vnímání kvality a použité technologii, dosahování dobrých výsledků, vysoce kvalifikovaných pracovnících a dalších. Riziko této strategie spočívá v tom, že kupující necítí potřebu lišit se. Za diferencovaný produkt se platí vyšší cena než cena konkurence. Tato vyšší cena musí pokrýt náklady, které je potřeba na diferenciaci vynaložit.

Fokální (ohniskové strategie) – výše uvedené strategie jsou široce zaměřeny a podniky se snaží konkurovat v rámci celého odvětví, kdežto ohnisková strategie je zaměřena na určitý tržní segment. Řadí se zde zaměření se na náklady, kdy se podnik specializuje na úzký trh, protože ho dobře zná a využívá loajalitu zákazníka, čímž odrazuje konkurenci. Rizikem může být nižší kupní síla a velká závislost na dodavatelích. Dále soustředná diferenciac, která je založena na unikátním produktu a velmi úzké konkurenční pozici (Dvořáček a Slunčík, 2012).

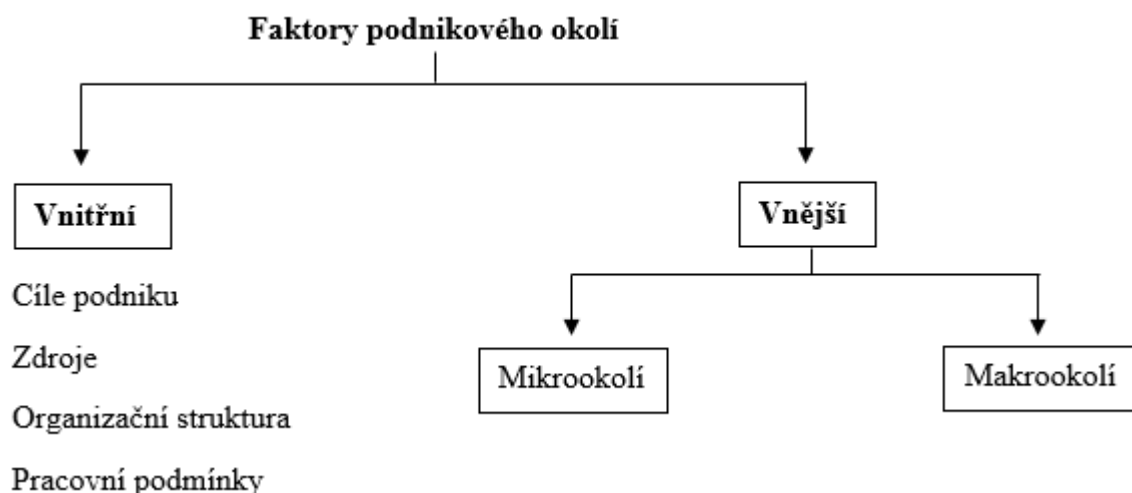
2.2 Okolí podniku

Podnik není izolovaný subjekt, je obklopen vnějším světem neboli okolím. *Pod tímto pojmem si lze představit vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku a také, čím je podnik ovlivněn, případně, co může sám ovlivnit.* Je odrazem určitého způsobu chování, konkrétně volby cílů a způsobů jejich dosažení. Platí, že vliv okolí na podnik je velice silný, naopak podnik může okolí ovlivnit jen velmi omezeně (Synek a kol., 2015).

Podnik bez svého okolí není schopen existence, neboť nezbytně potřebuje ke svému působení dodavatele, odběratele, zaměstnance, přírodní podmínky, politické okolí, ekonomické okolí, právní okolí a další. Okolí podniku je ovšem i zdrojem rizika neboli nejistoty z budoucího možného vývoje, což lze uvést na příkladu: rostoucí obliba chytrých telefonů je zdrojem příležitostí pro tvůrce mobilních aplikací, ale na druhou stranu je hrozbou pro vydavatele klasických tištěných knih (Tyll, 2014).

Pro podnik je poznání a analýza podnikového okolí nepostradatelně důležitá, zejména pro správné pochopení vztahů, schopnost adaptace a v neposlední řadě pro možnost samotného ovlivňování okolí. Jak je možno vyčíst z obrázku č. 2.1 podnikové okolí lze blíže rozdělit na *vnitřní a vnější*, kdy vnitřní okolí představuje faktory, které působí uvnitř podniku a naopak vnější okolí se dále dělí na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je dáno faktory, které podnik může určitým způsobem ovlivnit a makrookolí zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale on sám je nemůže ovlivnit, jsou to tedy faktory nezávislé na působení podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Obrázek 2.1 Faktory podnikového okolí

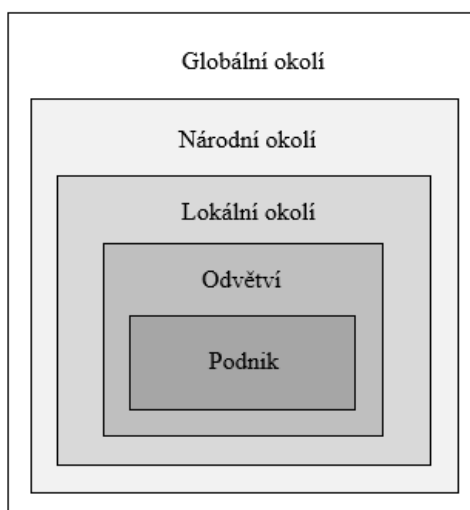


Zdroj: (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 3)

2.2.1 Vnější okolí

Žádný podnik by bez svého okolí nemohl správně fungovat. Podnikové okolí mimo hrozby přináší i příležitosti a pouze ti, kteří na ně dokáží správně reagovat, mohou získat nepochybnou konkurenční výhodu. Vnější okolí podniku se skládá z řady faktorů, kdy jedním z nich je *odvětví*. Každý podnik vykonává danou činnost z hlediska odvětví, které shromažďuje podniky, jenž „dělají totéž“. Vlivy působící na podnik v rámci odvětví určují podnikové mikrookolí. Tyto vlivy může podnik do určité míry regulovat. Mimo odvětvové zaměření činnosti musí být každý podnik umístěn v *prostoru*, což je zároveň další faktor vnějšího okolí. Podnik spadá do ekonomického systému země, ve které působí. Do *národního okolí* tedy patří povaha vlády, stabilita, právní prostředí a další. Všechny země jsou ovlivněny *globalizací* světové ekonomiky, která představuje další faktor vnějšího okolí, na který musí podnik brát ohled (Dvořáček a Slunčík, 2012). Zmíněné začlenění podniku zachycuje obrázek č. 2.2.

Obrázek 2.2 Komplexní pohled na podnikové okolí



Zdroj: (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 7)

Pokud podnik nechce být z hlediska svého ekonomického rozhodování okolním prostředím překvapen, je nezbytně nutné, aby se o něj aktivně zajímal. Pro získání potřebných informací lze využít řadu zdrojů a metod. Mezi informační zdroje, ze kterých lze čerpat, je možno zařadit vládní a jiné prognózy vývoje ekonomiky (ekonomický růst, inflace, kurzy), informace o vývoji situace na trhu, cenách, zákaznících, dále pak informace o vývoji techniky a technologií, konkurenčních firmách a jejich očekávaném chování a další. K obecně přístupným zdrojům patří například Obchodní věstník, pravidelné sledování tisku (Hospodářské noviny), mimo jiné může firma využít informace svých obchodních přátel (Synek, 2015).

2.2.2 Vnitřní okolí

Vnitřní okolí je dáno souhrnem faktorů, které působí uvnitř podniku a zároveň mohou vyvolat zvláštní dopady na jeho činnost a vedení. Schopnost podniku udržet se na trhu se ve velké míře odvíjí od jeho vnitřních zdrojů a možnostem na tyto vlivy reagovat. V kombinaci se správně zvolenou podnikovou strategií je možno najít způsob odlišení se od konkurence.

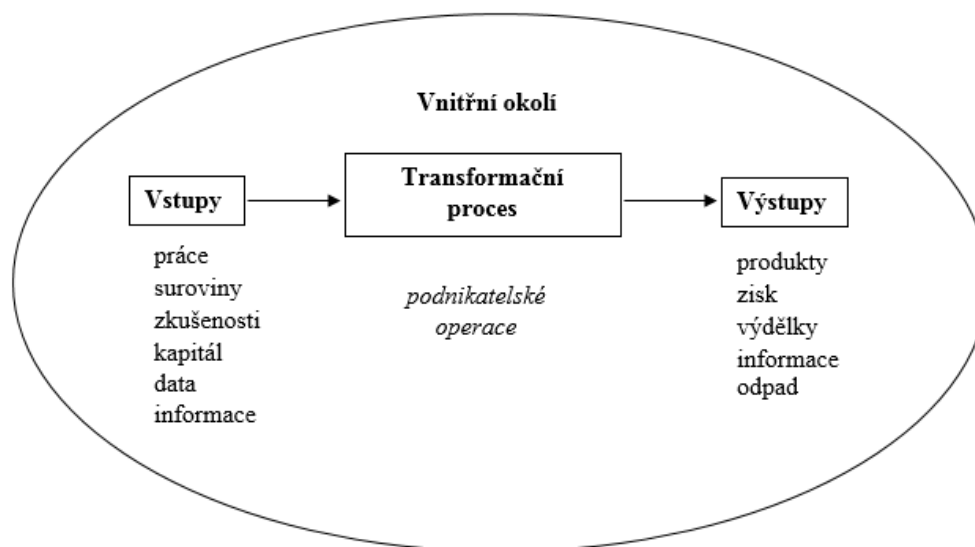
Jako nejvýznamnější vnitřní faktory ovlivňující strategické postavení podniku lze označit *zdroje* a *schopnosti*. Jinak řečeno jde o aktiva, kterými firma disponuje a schopnost tato aktiva přeměnit v užitek pro zákazníka.

Mezi tato aktiva patří:

- *finanční zdroje*,
- *lidské zdroje*,
- *materiální zdroje* (hmotný majetek, zboží, suroviny a další),
- *nemateriální zdroje* (znalosti, informace, know-how, image a další).

Je možno nalézt celou řadu metod, které se zabývají analýzou vnitřního prostředí, jejíž hlavní podstata spočívá ve vymezení silných a slabých stránek podniku v rámci vztahu ke konkurenci a vyhodnocení dosavadního postavení na trhu. V čem podnik vyniká, a co naopak není jeho silnou stránkou, se následně promítne ve výběru podnikové strategie, a jak již bylo výše zmíněno, vhodně zvolená strategie může firmu výrazně odlišit od konkurence (Tyll, 2014).

Obrázek 2.3 Vnitřní okolí podniku



Zdroj: (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 4)

2.3 Metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti

Existuje celá řada metod pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. V rámci této podkapitoly budou popsány vybrané metody posouzení konkurenceschopnosti, jež budou následně použity v praktické části diplomové práce.

2.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Hlavní podstatou analýzy vnějšího prostředí je především identifikace hlavních faktorů vnějšího prostředí a jejich následná analýza, která dopomáhá k rozpoznání příležitostí a hrozeb. Podnik musí věnovat svou pozornost faktorům vnějšího prostředí, které ovlivňují, případně mohou ovlivnit podnikání. Mezi využívané metody se řadí zejména *PEST analýza* (a její modifikace) či *Porterův model pěti konkurenčních sil*.

2.3.1.1 PEST(E) analýza

Přístup ke zkoumání makrookolí podniku se nazývá PEST analýza. Jedná se o metodu analyzování různých vnějších faktorů, které působí na organizaci a zároveň ji ovlivňují. Dále pak jsou výstupy této metody vhodné jako podklad pro vypracování prognóz dalšího rozvoje. Hlavní podstata PEST analýzy spočívá v nalezení odpovědí na tři základní otázky. *Které vnější faktory ovlivňují organizaci nebo její části? Jaké jsou účinky těchto faktorů? Které z těchto faktorů jsou pro podnik v budoucnosti nejdůležitější?* (Grasseová a kol., 2012).

Zkratka **PEST** zahrnuje **P** (politicko-legislativní faktory), **E** (ekonomické faktory), **S** (sociálně-demografické faktory), **T** (technicko-technologické faktory). Postupem času se zkratka PEST začala nabalovat o další faktory a vznikají její modifikace **PESTE** (zvolena pro diplomovou práci), **PESTLE** či **PESTEL** (zahrnují: politické, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické, legislativní a environmentální faktory). Mimo jiné se lze setkat s analýzou **PESTLIED**, **STEEPLE** nebo **SLEPT**. Ačkoliv se názvy analýz liší, principiálně jsou ale uvedené faktory obdobné (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Politické, tj. *existující a možné působení politických vlivů.*

Ekonomické, tj. *působení místní, národní a světové ekonomiky.*

Sociální, tj. *působení sociálních a kulturních změn.*

Technologické, tj. *dopady nových a vyspělých technologií.*

Legislativní, tj. *vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.*

Environmentální (ekologické), tj. *místní, národní a světová ekologická problematika a její možné řešení* (Grasseová a kol., 2012).

Tabulka 2.1 Vybrané faktory související s PEST analýzou

Politicko-legislativní faktory Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu Protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita	Ekonomické faktory Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen a energií
Sociokulturní faktory Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Technologické vlivy Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

Zdroj: (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 10)

Politicko-legislativní faktory

Politické prostředí a legislativní aspekty spolu do jisté míry souvisí. Ovšem mimo legislativu podniky ovlivňuje nespočet další událostí a faktorů politického prostředí, ve kterém organizace provádějí svou podnikatelskou činnost. Působení těchto faktorů může být pozitivní a negativní.

Podnik by se měl zaměřit zejména na tyto faktory:

- míra politické stability – forma vlády, stěžejní instituce, existence a vliv politických osobností, politické strany (koaliční, opoziční),
- politicko-ekonomické faktory – postoje k soukromým a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, státní organizace, postoj ke komerčnímu sektoru,
- vnější vztahy – vztahy k zahraničním regionům a možné konflikty vybraných regionů, regionální nestabilita,
- politický vliv zájmových skupin – skupiny se silným a slabým vlivem.

Dále právní předpisy – základní (obchodní, pracovní, občanské a trestní právo), specifické (regulace cen, regulace hospodářské soutěže, kontrola znečištění prostředí).

Ekonomické faktory

Ekonomickým růstem jsou ovlivněny příležitosti a hrozby, jež v organizaci vznikají, musí proto docházet k průběžnému monitorování ekonomických trendů, které jak pozitivně, tak negativně ovlivňují podnikatelskou činnost. Podniky využívají dostupná data např. z Českého statistického úřadu (poskytující data o HDP, inflaci, nezaměstnanosti), dále informace a prognózy vydané Ministerstvem práce a sociálních věcí, či vyjádření a analýzy různých expertů. Mezi konkrétní faktory, které ovlivňují kupní sílu, patří současné příjmy, úrokové míry, zadluženost, úspory obyvatelstva a další.

Podnik by se měl zaměřit zejména na tyto faktory:

- makroekonomické ukazatele – HDP, míra inflace, rozpočtový přebytek či deficit, směnné kurzy,
- přístup k finančním zdrojům – bankovní systém, úvěrové podmínky, úvěrové náklady, dostupnost a formy úvěrů,
- daňový systém – sazby daně a jejich postupný vývoj, cla a daňová zatížení.

Sociálně-demografické faktory

Pro tuto skupinu faktorů je možno vymezit řadu atributů, které by podnik měl monitorovat. Informace k těmto faktorům lze opět nalézt na webu ČSÚ, jenž vydává mnoho publikací týkajících se nejen demografických charakteristik, ale také trhu práce.

Podnik by se měl zaměřit zejména na tyto faktory:

- demografické charakteristiky – velikost populace a její vývoj, věková struktura, pracovní preference, etnické rozložení, vzdělání obyvatel, poměr pracujících, vývoj rodin, geografické posuny obyvatel,
- charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti),
- společensko-kulturní prostředí – životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika,
- dostupnost pracovní síly – dostupnost potenciálních zaměstnanců, existence vzdělávacích institucí, diverzita pracovní síly.

Technicko-technologické faktory

Pro technologické prostředí je typická zejména zvyšující se míra změn, která je dána obrovským množstvím inovačních příležitostí. S inovováním ovšem přicházejí i zvýšené regulace technologických změn a vysoké rozpočty na výzkum a vývoj. Je zapotřebí zmínit, že podniky, které ignorují technologický pokrok a trendy mají jen malou šanci se na trhu udržet. Informační zdroje mohou představovat data z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou Rada pro výzkum, vývoj a inovace, MŠMT, ČSÚ.

Podnik by se měl zaměřit zejména na tyto faktory:

- podpora v oblasti výzkumu a vývoje, prostředky uvolněné na výzkum a vývoj,
- nové objevy a nové vynálezy,
- celková technologická úroveň odvětví a regionu,
- rychlost technologických změn,
- kvalita a kvantita výzkumných pracovišť v regionu – školy a výzkumné ústavy.

Environmentální faktory

V posledních letech si společnost začíná uvědomovat dopady podnikových činností na životní prostředí a důsledky jejich škod. Organizace ovlivňují životní prostředí především negativně, proto narůstá tlak na snížení environmentálních dopadů. Legislativa je v této oblasti stále přísnější. Environmentální faktory mohou být monitorovány pomocí veřejně dostupných zdrojů MŽP (Ministerstvo životního prostředí), CEINA (Česká informační agentura životního prostředí), CEMC (České ekologické manažerské centrum).

Podnik by se měl zaměřit zejména na tyto faktory:

- environmentální legislativa,
- vývoj dostupnosti a cen surovin a energií,
- nátlak stran proti poškozování životního prostředí, míra znečištění v regionu,
- podmínky a důsledky zavádění dobrovolných nástrojů environmentálního managementu – EMS dle ISO 14001, čistší produkce (Brecht a Grasseová, 2013).

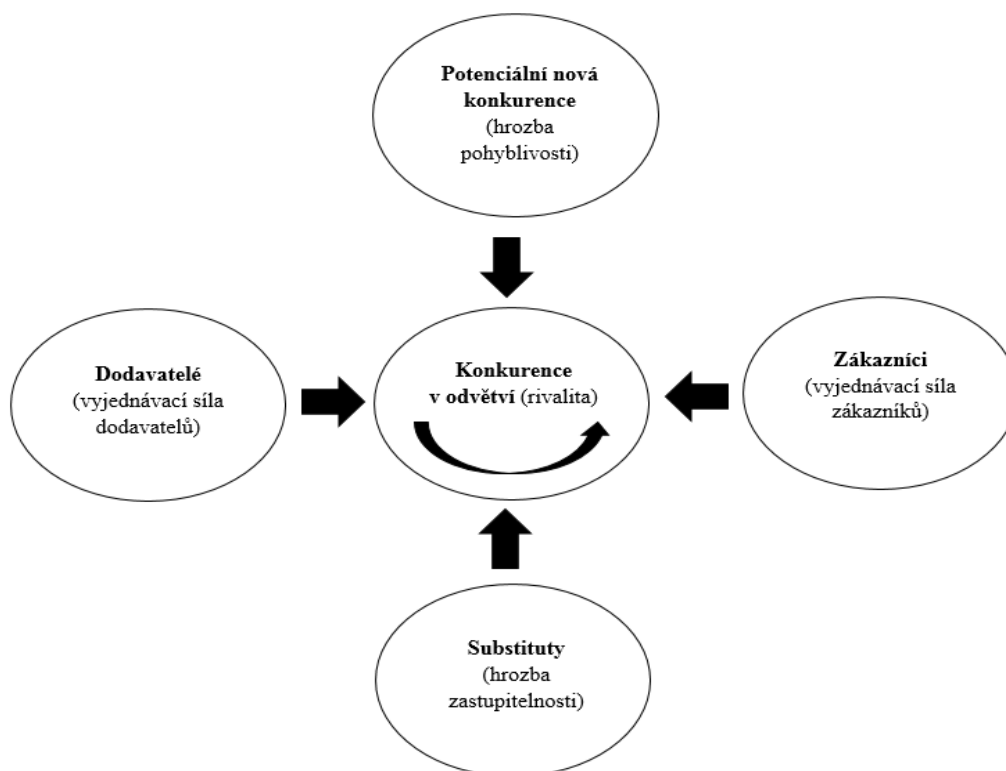
2.3.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Ziskovost odvětví se odvíjí od pěti dynamických faktorů, které ovlivňují cenu, náklady a další potřebné investice firem v rámci odvětví – tohle je předpoklad, který stanovil M. Porter. V každé firmě, a to ještě předtím než vstoupí na trh, by mělo dojít k analyzování takzvaných „pěti sil“, které odrážejí přitažlivost daného odvětví. Tento model pěti sil vypovídá o všech stěžejních parametrech odvětví, představující hnací sílu konkurence. Je zapotřebí si uvědomit, že ne vždy budou mít tyto parametry stejnou váhu, protože každé odvětví je jiné, jedinečné a má svou specifickou strukturu. Tento model patří mezi velice oblíbené a často využívané nástroje pro analýzu podnikového okolí - mikrookolí (Grasseová a kol., 2012).

Mezi pět sil formulujících atraktivitu odvětví patří:

- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla kupujících,
- hrozba substitutů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- rivalita mezi existujícími podniky.

Obrázek 2.4 Pět sil formulujících atraktivitu v odvětví



Zdroj: (Grasseová a kol., 2012. str. 191)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé podnik zásobují potřebných materiálem, polotovary, zbožím či službami, které jsou nezbytné pro bezporuchový chod organizace a uspokojení potřeb a požadavků koncového zákazníka. Pro podnik je dané odvětví neatraktivní v případě, že dodavatelé jsou schopni zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Jejich síla roste, pokud poskytují jedinečné výrobky, jejich dodávaný výrobek je zásadním vstupem nebo pokud se mohou integrovat. Snažíme se získat odpověď na otázku: *Jak lze snížit vyjednávací sílu dodavatelů?* Vhodným způsobem obrany je budování dobrých vztahů s dodavateli (Grasseová a kol., 2012).

Vyšší vyjednávací síla dodavatelů je patrná za těchto podmínek:

- monopolní síla na straně dodavatelů,
- vysoké náklady na přechod k jinému dodavateli nebo využití substitutů,
- schopnost dodavatele zkrátit distribuční cestu ke koncovému zákazníkovi,
- vysoce specializovaný produkt, který nelze nahradit (Tyll, 2014).

Vyjednávací síla kupujících

Kupující je někdo, kdo je v přímém vztahu s daným podnikem. Ačkoliv se to nabízí, nemusí se vždy jednat pouze o konečné zákazníky. Mohou to být mimo jiné prostředníci či prodejci. Odvětví není pro podnik přitažlivé, pokud se zákazníci snaží o snížení cen, požadují zlepšení kvality produktů nebo větší množství služeb. Jejich síla se zvyšuje, pokud výrobek tvoří významnou položku jejich nákladů, dále výrobky nejsou diferencované a jiné. Podnik může reagovat tím, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc, případně vyvinou nabídku, která se neodmítá. Hledáme odpověď na otázku: *Jak lze snížit vyjednávací sílu zákazníků?* Cílem podniku je tuto sílu omezit nebo získat ve svůj prospěch (Grasseová a kol., 2012).

Vyšší vyjednávací síla kupujících je patrná za těchto podmínek:

- monopolní síla na straně kupujících,
- nízké náklady na přechod k jinému dodavateli,
- schopnost kupujícího vynechat svého dodavatele,
- vysoká míra informovanosti zákazníků o jiných nabídkách trhu (Tyll, 2014).

Hrozba substitutů

Substitutem se má na mysli výrobek, který je podobný jinému výrobku, plní stejnou funkci a slouží k obdobnému nebo stejnému účelu, jinými slovy tyto výrobky lze zaměnit. Odvětví je neatraktivním pro podnik v případě, že existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků. Snažíme se získat odpověď na otázku: *Čím je možno snížit hrozbu substitutů?* Organizace musí neustále sledovat vývoj cen u substitutů, protože substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu (Grasseová a kol., 2012).

Pro určení hrozby substitutů je zapotřebí k celé věci přihlížet pohledem zákazníka, jsou zde kladeny tyto další otázky:

- Může zákazník nahradit náš výrobek jiným, existuje substitut?
- Jak je zákazník citlivý na změnu cen našich výrobků či služeb, tedy jaká je cenová elasticita poptávky po naší produkci?
- Jaké náklady pro zákazníka vyvolá přechod k substitutu (Tyll, 2014)?

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do odvětví je přímo závislý na bariérách, přitažlivost odvětví se tak odvíjí od bariér vstupu a výstupu. Odvětví je z hlediska ziskovosti atraktivní tehdy, když jsou bariéry vstupu vysoké a bariéry výstupu naopak nízké. Jinak řečeno, nové firmy nemohou na trh vstoupit a ty neúspěšné z něj mohou lehce odejít. Hledáme odpověď na otázku: *Jak lze zvýšit bariéry vstupu do odvětví?* Nejhorší možná situace je pro podnik tehdy, pokud jsou bariéry vstupu nízké a bariéry výstupu vysoké (Grasseová a kol., 2012). Firmy by se při snaze zamezit svým konkurentům vstup na trh měly zaměřit na svého zákazníka, protože spokojený zákazník nevyhledává nové služby a je vůči stávajícímu dodavateli loajální.

Jsou rozlišovány tyto bariéry vstupu nových konkurentů:

- objem produkce a zkušeností,
- přístup k distribučním kanálům,
- legislativní omezení nebo podpora,
- diferenciací (Tyll, 2014).

Rivalita mezi existujícími podniky

Konkurentem je podnik, který na daném trhu nabízí stejný nebo velmi podobný produkt či službu. Odvětví není pro podnik atraktivní v případě, že se v něm vyskytuje velké množství silných konkurenčních firem. Snažíme se získat odpověď na otázku: *Jak je možné zlepšit naši pozici vůči pozici konkurence?* Vzájemná rivalita je v odvětví o to větší, zejména pokud dochází ke stagnaci, protože lze získat vyšší podíl na trhu na úkor jiných konkurentů (Grasseová a kol., 2012).

Míra konkurence mezi subjekty se odvíjí od těchto faktorů:

- počet a velikost subjektů v odvětví,
- disponibilní výrobní kapacita, velikost poptávky, růst odvětví,
- vysoké fixní náklady,
- nízká míra diferenciací,
- vysoké náklady na výstup z odvětví.

Z hlediska modelu pěti tržních sil jsou rozlišovány čtyři hlavní typy odvětví odvíjející se od počtu konkurentů a druhu konkurence mezi nimi. Jedná se o *monopol* (pouze jeden výrobce), *oligopol* (omezený počet firem, které mohou ovlivňovat ceny), *monopolistickou konkurenci* (velké množství soutěžících nabízejících diferenciovaný produkt) a *dokonalou konkurenci* (velký počet soutěžících nabízejících podobný produkt).

Využití Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti sil lze považovat za velice účinný nástroj pro analýzu okolí, ovšem jeho účelné použití je závislé na určitých faktorech. Je zapotřebí správně vymezit trh, a to nejen z geografického a demografického pohledu, ale i z hlediska povahy a zařazení daných produktů. Mnozí odborníci se domnívají, že tento model je již překonaný a je zapotřebí vymezit další, šestou sílu. Touto šestou silou jsou **komplementární produkty**, protože poptávka se mnohdy odvíjí od poptávky po komplementárních produktech, které je nutné brát v potaz. V neposlední řadě je zapotřebí zaměřit se i na hledisko času, ačkoliv Porterův model pěti konkurenčních sil poskytuje poměrně statický pohled na současnost s jistým pohledem do budoucna, je důležité nezapomínat, že stejně jako změny okolního prostředí, vyvíjí se i odvětví a spolu s ním rozložení tržních sil (Tyll, 2014).

2.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno především zdroji a schopností tyto disponibilní zdroje využívat. Analyzování vnitřního prostředí je nezbytnou záležitostí, protože mimo jiné směřuje k nalezení silných a slabých stránek podniku. Mezi využívané metody se řadí zejména *Strategická analýza vnitřního prostředí*, která zahrnuje *Finanční analýzu*.

2.3.2.1 Strategická analýza vnitřního prostředí

Pro potřeby strategického řízení jsou rozlišovány následující faktory:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Faktory vědecko-technického rozvoje značně přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, jelikož umožňují zavádět nové či vylepšovat stávající produkty, což zároveň přináší nové tržní příležitosti. Tato skupina faktorů je zaměřena zejména na oblast výzkumu a vývoje.

Z hlediska **marketingových a distribučních faktorů** by každá společnost měla analyzovat především účinnost své reklamy či jiné marketingové aktivity, jako je průzkum trhu, patentová ochrana, hospodárnost a kvalita balených výrobků, podíl na trhu a další. Na jedné straně je potřeba si uvědomit, že důležitost těchto faktorů bude u jednotlivých podniků rozdílná. Pro podniky vyrábějící spotřební zboží je kvalita marketingu velice významná, naopak pro společnosti, jež mají svou stálou klientelu, tyto faktory nejsou rozhodující.

Faktory výroby a řízení výroby jsou důležité především pro výrobní podniky. Sledují například vývoj výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí, dále výrobní kapacity, flexibilitu k výrobním požadavkům zákazníka, dostupnost surovin a jiné.

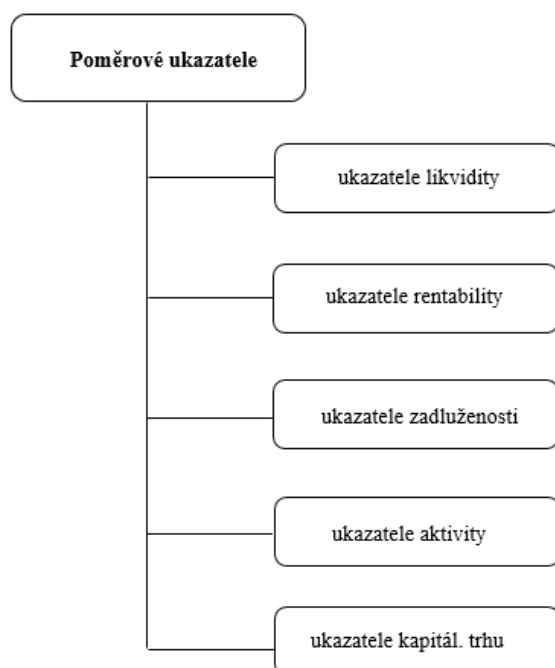
Velký vliv na konkurenceschopnost podniků mohou mít **faktory podnikových a pracovních zdrojů**. Společnosti by měly klást důraz zejména na image a prestiž podniku, účinnost organizační struktury, pracovní klima, vztahy s odbory, účinnost informačních systému a další.

Faktory finanční a rozpočtové především hodnotí finanční zdraví podniku a plnění plánů (Keřkovský a Vykypl, 2006). Jsou součástí následující samostatné podkapitoly.

2.3.2.2 Finanční analýza

V současné době se ekonomické prostředí neustále mění a spolu s ním, dochází ke změnám v podnicích, které toto prostředí tvoří. Úspěšný podnik se při svém hospodaření bez analýzy finanční situace neobejde. Finanční analýza *představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou součástí především účetních výkazů*. Pomocí finanční analýzy je podnik hodnocen z pohledu minulosti, současnosti a předpovídané budoucnosti. *Podstatou finanční analýzy je vyhodnocení finančního zdraví a identifikování slabin, které pro podnik mohou představovat potenciální problém*. Finanční analýza je specifickým typem analýzy, kterou lze označit za jeden z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení. Existují různé cílové skupiny, pro které je finanční analýza určena, nejběžněji tato data využívá management společnosti, věřitelé a investoři. Zdroj informací pro finanční analýzu představují zejména: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz o peněžních tocích. Pro rozbor finančního hospodaření podniku se v praxi využívá řada metod, mezi nejběžnější patří *analýza poměrových ukazatelů* (Růčková, 2008).

Obrázek 2.5 Členění poměrových ukazatelů



Zdroj: (Růčková, 2008, str. 48)

Analýza poměrových ukazatelů zahrnuje *ukazatele likvidity* (celková likvidita, pohotová likvidita, okamžitá likvidita), *ukazatele rentability* (ROA, ROE, ROS, ROCE, ROC), *ukazatele zadluženosti* (celková zadluženost, zadluženost VK, podíl VK na aktivech, stupeň krytí stálých aktiv, majetkový koeficient, úrokové krytí a zatížení), *ukazatele aktivity* (obrátky aktiv, doby obratu aktiv, pohledávek, závazků a zásob) a *ukazatele kapitálového trhu*.

Finanční analýza není hlavním předmětem diplomové práce, jedná se pouze o jednu ze zvolených metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku, proto je výčet následujících vzorců základní. Všechny zmíněné vzorce byly použity dle Dluhošová a kol. (2010).

a) Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost podniku hradit své závazky, tedy získat dostatek peněžních prostředků k provedení potřebných plateb. Likvidita se odvíjí od rychlosti inkasa pohledávek, schopnosti prodat zásoby či prodejnosti výrobků.

Celková likvidita

Jedná se o poměr objemu oběžných aktiv a objemu závazků splatných v blízké budoucnosti. Pro úspěšnou činnost podniku je důležité, aby krátkodobé dluhy v době jejich splatnosti pokryly takové složky majetku, které jsou pro tento účel určeny. Pod pojmem krátkodobé závazky se mají na mysli krátkodobé neúročené závazky (z obchodního styku) a krátkodobé bankovní úvěry. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5.

$$Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky} \quad (2.1)$$

Pohotová likvidita

Nedostatky předcházejícího ukazatele eliminuje ukazatel pohotové likvidity, kde jsou brány v úvahu pouze pohotové prostředky oběžných aktiv (prostředky na účtech, pokladní hotovost, obchodovatelné cenné papíry atd.). Rozmezí tohoto ukazatele je od 1 do 1,5.

$$Ukazatel\ pohotové\ likvidity = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky} \quad (2.2)$$

Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity je významný zejména z krátkodobého hlediska. Základní složkou pohotových platebních prostředků jsou peníze na účtech, v hotovosti a šeky. Rozmezí pro tento ukazatel je od 0,2 do 0,5.

$$Ukazatel\ okamžité\ likvidity = \frac{pohotové\ platební\ prostředky}{krátkodobé\ závazky} \quad (2.3)$$

b) Ukazatele rentability

Základní kritérium pro hodnocení rentability neboli výnosnosti je rentabilita vloženého kapitálu, jedná se o poměr zisku a vloženého kapitálu. V praxi se využívá modifikace ukazatelů rentability, které se liší dle kategorie zisku, jež byla použita (EBIT – zisk před úroky a daněmi, EBT – zisk před zdaněním či EAT – zisk po zdanění). Tyto ukazatele se uvádí v procentech.

ROA – rentabilita aktiv

Ukazatel ROA poměřuje zisk s celkovými investovanými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.4)$$

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel vypovídá o výnosnosti vlastních zdrojů a zhodnocení zisku. Rentabilita vlastního kapitálu se odvíjí od rentability celkového kapitálu a úrokové míry cizího kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (2.5)$$

ROS – rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb je vhodný zejména pro srovnávání v čase či mezipodnikové srovnávání. Tento ukazatel udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (2.6)$$

c) Ukazatele zadluženosti

Podniky financují svou činnost z cizích aktiv, jinými slovy mají dluh. U velkých podniků nepřipadá v úvahu, že by svou činnost financovali buď pouze z vlastních, nebo naopak pouze z cizích zdrojů. Ukazatele zadluženosti vyjadřují míru využívání cizího kapitálu.

Celková zadluženost

Jedná se o podíl celkových dluhů k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, ze kterého je financován majetek podniku. Rozmezí 30 – 60 %.

$$Ukazatel\ celkové\ zadluženosti = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (2.7)$$

Zadluženost vlastního kapitálu

Zadluženost vlastního kapitálu přímo závisí na fázi vývoje podniku a postoji vlastníků k riziku. Stabilní společnosti by se měly pohybovat v pásmu od 80 % do 120 %.

$$Ukazatel\ zadluženosti\ vlastního\ kapitálu = \frac{cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál} \quad (2.8)$$

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Tento ukazatel udává, jak je podnik schopen krýt svůj majetek vlastními zdroji.

$$Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (2.9)$$

d) Ukazatele aktivity

Jedná se o ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv, a to nejen krátkodobých, ale i dlouhodobých. Patří zde ukazatele typu doby obratu nebo obratovosti. Ukazatele doby obratu udávají dobu trvání jedné obrátky majetku (cílem je tuto dobu zkrátit a maximalizovat počet obrátek), ukazatele obratovosti udávají počet obrátek za období (čím vyšší počet, tím kratší doba vázanosti majetku, tím vyšší zisk). Podniky by měly věnovat pozornost následujícím ukazatelům.

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{celková\ aktiva * 360}{tržby} \quad (2.10)$$

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky * 360}{tržby} \quad (2.11)$$

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky * 360}{tržby} \quad (2.12)$$

e) Ukazatele kapitálového trhu

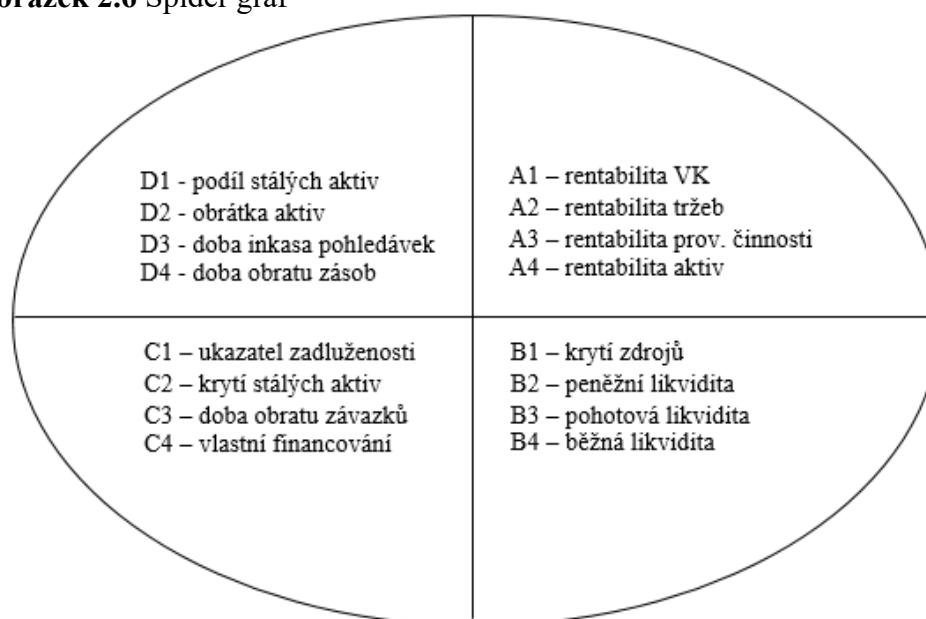
Ukazatele kapitálového trhu využívají podniky, které mají právní formu akciové společnosti a akcie volně obchodovatelné na kapitálových trzích. *Jelikož vybraná společnost, která je předmětem diplomové práce, již nemá akcie volně obchodovatelné na kapitálových trzích, nebude těmto ukazatelům věnována bližší pozornost* (Dluhošová a kol., 2010).

2.3.3 Spider analýza

Spider analýza patří mezi základní analytické nástroje, pro porovnání dosahovaných podnikových výsledků s příslušným odvětvím. Jinými slovy tato analýza hodnotí výkonnost daného podniku. Jedná se o paralelní ukazatelovou soustavu grafické podoby, obsahující čtyři skupiny ukazatelů neboli čtyři kvadranty (rentability, likvidity, struktury finančních zdrojů a struktury majetku). Grafickým znázornění Spider analýzy je tzv. *spider graf* neboli pavučinový graf. Pomocí této analýzy lze získat přehledné a systematické zhodnocení pozice daného podniku řadou ukazatelů, ve srovnání s průměrem daného odvětví, nebo největším konkurentem.

Spider graf tvoří soustředné kružnice, z jejichž středu vybíhá 16 paprsků, kdy každý z těchto paprsků představuje jeden ukazatel. Každý kvadrant obsahuje čtyři ukazatele, celkem tedy 16 ukazatelů. Podnik si může zvolit i jiný počet ukazatelů, a tím i jiný počet paprsků. Soustředné kružnice vyjadřují procentuální hodnotu jednotlivých ukazatelů vztahující se k základu srovnávání. Podnik, který představuje základ pro srovnávání, má hodnotu 100 % a jedná se zároveň o základní kružnici. Výsledný spider graf je získán spojením bodů na paprscích a již na první pohled jsou patrné informace o zvoleném podniku. Pokud je podnik porovnáván s nejlepším podnikem v okolí (konkurentem), je vhodné, aby se hodnoty nacházely co nejdál od středu, v tomto případě si podnik vede dobře. V případě srovnání s odvětvím, je důležité, aby se hodnoty podniku nacházely nad kružnicí 100 % (Synek, 2009). Spider graf včetně jednotlivých kvadrantů je zachycen na obrázku č. 2.6.

Obrázek 2.6 Spider graf



Zdroj: (Synek, 2009, str. 192)

2.3.4 SWOT analýza

V každém podniku by mělo dojít k analyzování jak vnitřního, tak vnějšího prostředí pomocí SWOT analýzy. Jedná se o nástroj, díky kterého jsou vyhodnoceny silné stránky, nedostatky, příležitosti a hrozby společnosti. Zkratka SWOT je odvozena z anglického jazyka a jedná se o akronym pro:

- **S** – Strengths – *silné stránky*,
- **W** – Weaknesses – *slabé stránky*,
- **O** – Opportunities – *příležitosti*,
- **T** – Threats – *hrozby*.

Silné a slabé stránky jsou spojeny s *vnitřním okolím podniku*, zatímco *příležitosti a hrozby* se vztahují k *vnějšmu okolí*, jinými slovy lze říct, že SWOT analýza je tedy metodou posuzující vnitřní a vnější okolí zároveň. **Silné stránky** zahrnují interní schopnosti, zdroje a pozitivní situační faktory, které mohou podniku dopomoci vyřešit požadavky svých zákazníků a dosahovat stanovených cílů. Naopak **slabé stránky** zahrnují vnitřní omezení a negativní situační faktory, které mohou nepříznivě narušit výkon organizace. **Příležitostmi** se mají na mysli příznivé faktory či trendy vnějšího prostředí, jež může podnik využít ve svůj prospěch. Naopak **hrozby** představují nepříznivé vnější faktory či trendy, které mohou negativně ovlivnit podnikové výkony (Kotler a Armstrong, 2012).

Obrázek 2.7 SWOT analýza

Interní	Strengths Interní schopnosti, které dopomohou podniku k dosažení cílů	Weaknesses Interní omezení, které mohou narušit schopnost dosahování cílů
	Opportunities Externí faktory, které společnost může využít ve svůj prospěch	Threats Externí faktory, které mohou negativně ovlivnit výkon podniku
	Pozitivní	Negativní

Zdroj: (Kotler a Armstrong, 2012, str. 78)

SWOT analýza se řadí mezi základní metody strategické analýzy, která pracuje s informacemi a daty získanými během hodnocení a analyzování podniku nebo jeho části, a to pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí. SWOT analýza staví silné a slabé stránky podniku proti identifikovaným příležitostem a hrozbám a vymezuje tak pozici organizace pro definování strategie dalšího rozvoje.

Postup SWOT analýzy

Postup SWOT analýzy je členěn do několika dílčích fází. V každé z těchto fází je zapotřebí brát ohled na určité zásady praktické realizace a možné problematické aspekty.

- **Příprava na provedení SWOT analýzy** – zahrnuje jednoznačné stanovení cíle a účelu SWOT analýzy, definování oblastí, které budou analyzovány, vytvoření analytických týmů a sjednocení metodiky práce a motivace členů týmu.
- **Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace nebo jejich oblastí** – zahrnuje identifikaci silných a slabých stránek organizace nebo jejich oblastí a hodnocení silných a slabých stránek.
- **Identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí** – zahrnuje identifikaci hrozeb a příležitostí a jejich hodnocení.
- **Tvorba matice SWOT** – zahrnuje výběr a zanesení strategicky významných faktorů do matice a stanovení alternativ strategií (*WO strategie* – překonání slabých stránek využitím příležitostí z okolí, *SO strategie* – využití silných stránek pro zhodnocení příležitostí z okolí, *WT strategie* – obranné strategie zaměřené na překonání slabých stránek a vyhnutí se ohrožení, *ST strategie* – využití silných stránek k překonání hrozeb) (Brecht a Grasseová, 2013).

Každá organizace by měla analyzovat své trhy a marketingové prostředí, aby našla jednak atraktivní příležitosti a identifikovala environmentální hrozby. Měla by analyzovat silné a slabé stránky, aby zjistila, které příležitosti se jeví jako nejvhodnější.

Cílem SWOT analýzy je přizpůsobit silné stránky společnosti atraktivním příležitostem prostředí a zároveň odstranit nebo překonat slabé stránky a minimalizovat hrozby. SWOT analýza je široce používaný nástroj pro provádění situační analýzy (Kotler a Armstrong, 2012).

3 Charakteristika podniku

První krok praktické části diplomové práce představuje seznámení s vybraným podnikem, konkrétně pak základní údaje o společnosti, vznik a vývoj, předmět činnosti, produkty, poslání, strategie a ekonomická charakteristika. Pro zpracování této kapitoly byly využity především *webové stránky společnosti a interní dokumenty*.

3.1 Seznámení s vybraným podnikem

Tabulka 3.1 Základní údaje o podniku

Název	Saft Ferak, a.s. (dceřiná společnost)
Právní forma	akciová společnost
Mateřská společnost	Saft (a company of Total)
Základní kapitál	2 000 000 Kč
Akcie	akcie na jméno – 20 ks, hodnota 100 000 Kč
Datum vzniku	13. října 2003
Počet členů statutárního orgánu	3
Způsob jednání	za společnost jedná představenstvo
Druh živnosti	ohlašovací volná, ohlašovací vázaná
Institucionální sektor	nefinanční podniky soukromé pod zahraniční kontrolou
Počet zaměstnanců	250 – 499
Kód CZ-NACE	2720 – výroba baterií a akumulátorů
Průmysl	zpracovatelský

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Společnost Saft Ferak je právnickou osobou, konkrétně akciovou společností se sídlem v Moravskoslezském kraji, ve vesnici Raškovice. Jedná se o společnost zapsanou do obchodního rejstříku dne 13. října 2003. Základní kapitál činí 2 000 000 Kč a je zcela splacen. Statutárním orgánem je představenstvo, kdy za společnost jednají buď všichni členové společně, nebo předseda představenstva samostatně. Společnost Saft Ferak je odborníkem v oblasti vývoje, projektování a výroby vysoce kvalitních průmyslových baterií. Konkrétně se jedná o nikl-kadmiové baterie (Ni-Cd) vyráběné kapsovou technologií a baterie typu lithium-ion. *Organizační schéma podniku je součástí přílohy č. 7.*

3.2 Vznik a vývoj společnosti

Společnost Saft Ferak a.s. je jednou z více než dvou desítek akciových společností, které jsou součástí skupiny Saft (Total), jež vyvíjejí, projektují a vyrábějí moderní baterie nacházející uplatnění nejen v průmyslu a dopravě, ale mimo jiné v oblasti obrany. Z hlediska historie v roce 1953 došlo k zahájení výroby alkalických baterií v upraveném textilním objektu v Raškovících. Tehdy se jednalo o továrnu, která byla součástí Pražské akumulátorky národního podniku Mladá Boleslav (Akuma). O necelých čtyřicet let později, přesněji v roce 1991 došlo k rozpadu Pražské akumulátorky a vzniká státní podnik Ferak. Počátkem roku 1994 byla továrna v Raškovících zprivatizována společností s ručením omezeným Alkal. Podnik byl velmi silně zatížen úvěrem a jako jediné východisko z této situace se jevil prodej kapitálově silnému investorovi. Tímto subjektem se stal již zmíněný francouzský Saft, konkrétně v roce 1995. Situace byla tehdy v této firmě stejná jako ve valné většině jiných privatizovaných firem a přežíval tzv. „syndrom socialismu“. Lidé chodili do práce pouze pro peníze a vehementně se bránili jakýmkoliv možným změnám. Nové metody práce či organizace výroby jim tak nic neříkaly. Sortiment výrobků byl velice úzký, výroba probíhala velkosériově a flexibilita zákaznickým požadavkům byla nulová. Bylo proto pouze otázkou času, kdy nový zahraniční vlastník přijde s návrhem na kompletní restrukturalizaci v lepším případě nebo uzavřením výroby v horším případě. V roce 1998 vyhlásil holding Saft *celofiremní projekt WORLD CALSS 2000*, jehož cílem bylo zavést ve všech pobočkách nástroje štíhlé výroby tak, aby se všechny dostaly na světovou úroveň. V podmínkách Raškovíc se jednalo o již zmíněnou kompletní restrukturalizaci. Podnik dostal tzv. mapu cest, která měla posloužit nejen jako indikátor, ale motivace, kam lze při tvrdém úsilí dojít. V roce 2000 bylo v podniku rozjeto zhruba čtyřicet projektů, které byly pečlivě koordinovány. V průběhu tří nadcházejících let se podniku podařilo do výroby implementovat většinu nástrojů štíhlé výroby a s podporou implementace nového informačního systému došlo k růstu prodeje výrobků a počtu jednotlivých typů výrobků, dále růstu produktivity, zákazníků, exportu a naopak došlo k poklesu zásob materiálů a rozpracované výroby a v neposlední řadě ke snížení průběžné doby. Společnost Saft Ferak a.s. je podnik s více než šedesátiletou zkušeností v oblasti vývoje, konstrukce, výroby a servisu nikl-kadmiových baterií a zároveň je odborníkem z hlediska montáže a integrace baterií lithium-ion. Společnost zaměstnává více než 200 zaměstnanců a její výrobky putují pomocí rozsáhlé obchodní sítě Saft do celého světa. Zároveň je sídlem obchodní kanceláře zajišťující dodávky průmyslových baterií na trhy střední a východní Evropy. Podnik se v současnosti zabývá různými projekty, které vedou k dalším potenciálním zlepšením.

3.3 Předmět činnosti

Dceřiná společnost Saft, tedy Saft Ferak a.s. je výrobcem vysoce kvalitních baterií, konkrétně nabízí široký sortiment průmyslových baterií s uplatněním pro železnice, hromadnou dopravu, telekomunikace a staniční aplikace, což blíže popisuje následující podkapitola 3.4.

Předmětem činnosti zvoleného podniku je:

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- specializovaný maloobchod, velkoobchod,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

3.4 Produkty společnosti

Mateřská společnost Saft zastřešuje více než 4 300 lidí, 3000 zákazníků, 14 výrobních míst, 30 prodejních kanceláří, působení v 18 zemích, 26 udělených patentů za rok 2017 a celkový prodej 744 milionů EUR. Dále je *poskytovatelem průmyslových baterií* v oblasti letectví a obrany (civilní, vojenská letadla, odpalovací zařízení, námořní lodě), budov a průmyslu (datová centra), lékařství (zařízení, aplikace), telekomunikace a sítě (internet věcí, měření, bezpečnostní systémy), ropy a plynu (rafinérie, nástroje pro kontrolu potrubí), přepravy (obchodní a průmyslové vozy, závody, železnice) a utility (generátor elektřiny, přenos a distribuce, obnovitelné zdroje energie a mikrovlny). Mateřská společnost Saft rozlišuje celkem čtyři výrobní divize, konkrétně civilní elektroniku, průmyslové záložní zdroje, prostor a obranu, dopravu, telekomunikaci a síť. Předmětem diplomové práce je *dceřiná společnost* skupiny Saft, tedy *Saft Ferak a.s.*, kde jsou uplatňovány tři tyto výrobní divize. Společnost Saft Ferak a.s. konkrétně vyrábí tři různé druhy průmyslových baterií, jedná se o Nikl-kadmiové baterie (Ni-Cd), baterie Lithium Primary (LiP) a Lithium-ion (Li-ion). Podnik své výrobky vyváží především do zahraničí, kdy *více než 80 % tržeb připadá právě na export*.

Všechny zmíněné druhy baterií se od sebe liší, a to jak z pohledu koncového zákazníka, konkurence, tak v oblasti výroby a vývoje.

3.5 Poslání

Posláním akciové společnosti Saft Ferak je být veřejně prospěšným subjektem, tedy trvale přinášet hodnoty nejen svým klientům, ale i partnerům a akcionářům. Podnik vytváří zázemí pro upevnění dlouhodobých vztahů, růstu, využití nejmodernějších technologií a celosvětové podpory. Získává nové kompetence zejména v oblasti výroby, čímž posiluje svou vnitřní konkurenceschopnost a stabilitu vůči holdingu Saft. Neustálé zlepšování procesů a stabilita přináší zákazníkům kvalitní produkty, které přesně vyhovují jejich požadavkům. Klíčem k úspěchu jsou pro společnost motivovaní, tvůrčí a odpovědní pracovníci, kdy podnik výrazně přispívá k jejich postupnému rozvoji. Společnost ve všech oblastech svého působení dodržuje etický kodex, uvědomuje si dopady své činnosti na životní prostředí, šetří přírodní zdroje a dodržuje požadavky stanovené předpisy a zákony. Dle interních materiálů podniku: „*Energetizujeme svět. Na souši, na moři, ve vzduchu i ve vesmíru.*“

3.6 Strategické cíle

- **Flexion** – nová baterie určená primárně pro data centra. Zde je hlavní snahou docílit zvýšení výrobní kapacity.

- **Bezpečnost a zdraví** – primárním cílem je zejména snížení prašnosti a zlepšení bezpečnosti.

- **Výrobní excellence** – produktivita práce. Z pohledu produktivity práce se podnik snaží zvýšit produktivitu, snížit náklady, zvýšit produktivitu nikl-kadmiových baterií a v neposlední řadě zlepšit bezpečnost.

- **Rozložení výroby mezi pobočkami** – zvýšení objemu výroby. Zde podnik pracuje především na převodu výroby.

- **Kion** – tato oblast se týká zejména vysokozdvizných vozíků, kde se společnost snaží o zvýšení výrobní kapacity.

V souvislosti s tím se sledují *vybrané ukazatele*: obrat, indikátor prašnosti, reklamace, produktivita, neshodné výrobky, spolehlivost dodávek, snižování spotřeby materiálu a další.

Organizace mimo jiné definují svou vizi, která se týká například budoucího rozvoje dané firmy. V případě vybrané společnosti Saft Ferak a.s. vize prozatím není určena. Obdobná situace platí také pro firemní hodnoty, které v podniku prozatím nejsou jednoznačně vymezeny.

3.7 Základní ekonomická charakteristika

Tabulka 3.2 Základní ekonomická data vybraného podniku

(tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva	547 320	552 986	628 654	631 326	721 679
Zásoby	52 289	55 674	85 959	105 696	114 660
Tržby	604 827	592 197	778 449	801 704	1 056 201
Cizí zdroje	112 470	121 136	152 192	144 820	215 764
HV za účetní období	126 756	83 526	126 707	91 194	73 189

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

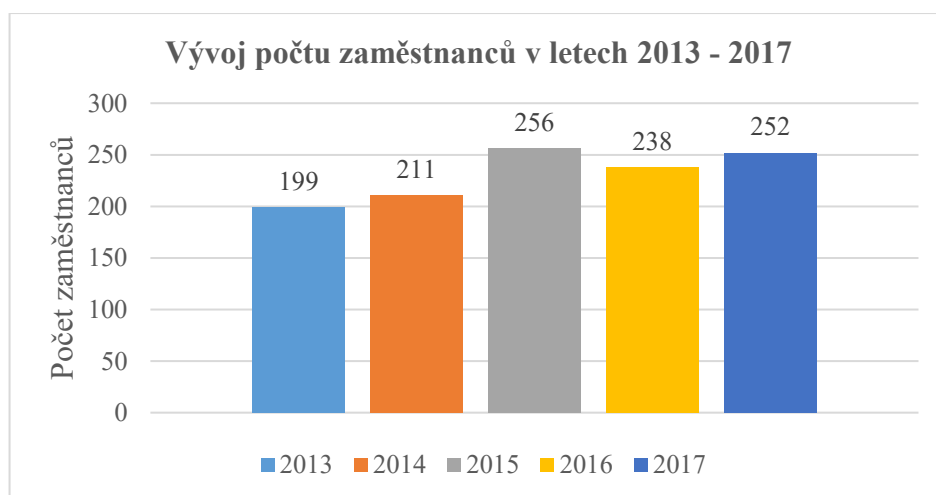
V roce 2016 mateřskou společnost Saft koupila ropná společnost Total a díky této akvizici v současnosti Saft nedisponuje volně obchodovatelnými akciemi.

Tabulka 3.3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	199	211	256	238	252

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Graf 3-1 Vývoj počtu zaměstnanců vybraného podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Z grafu č. 3.1 je patrné, že se počet zaměstnanců měnil. Převážně je patrný růst, pokles nastal pouze v roce 2016. Největší počet zaměstnanců je zřejmý v roce 2015, kdy je podnik na trhu již dvanáct let, tedy 256 zaměstnanců a nejmenší v roce 2013. Hlavním cílem personální oblasti podniku je podpora vývoje a seberealizace jednotlivců v týmovém duchu a vytváření dobrého pracovního prostředí. V současné době podnik nabírá nové pracovníky.

4 Analýza konkurenceschopnosti výrobního podniku

V rámci analýzy konkurenceschopnosti podniku bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. *Data jsou čerpána převážně z ČSÚ, MPO a interní dokumentace podniku.*

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku bude hodnoceno pomocí *PESTE analýzy* a *Porterova modelu pěti konkurenčních sil*.

4.1.1 PESTE analýza

Při rozboru konkurenceschopnosti podniku bude jako první provedena PESTE analýza s konkrétním zaměřením na *politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické a environmentální faktory*.

Politicko-legislativní faktory

Podnikání je do značné míry ovlivněno politickou situací země, a to především politickou stabilitou, stabilitou vlády, volebními programy či členstvím v mezinárodních institucích. Politické prostředí v České republice nelze uplynulých letech považovat za nejstabilnější. Obecně je průmyslové odvětví, ve kterém daný podnik působí, ovlivněno vítěznou stranou voleb, kdy levicové strany průmysl převážně utlumují a pravicové strany naopak rozvíjejí. V posledních volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, které se uskutečnily 20. a 21. října 2017 vyhrála pravicová strana - hnutí ANO (29,64 %), na druhém místě skončila ODS (11,32 %). V Moravskoslezském kraji se na první místě umístilo hnutí ANO (35,42 %) a na druhém místě SPD (13,87 %). Volby do zastupitelstva kraje, které proběhly v roce 2016, opět vyhrálo ANO (25,70 %). Vítězné hnutí ANO deklaruje ve svém volebním programu podporu a rozvoj podnikání, včetně podpory výzkumu a inovací z evropských programů či snížení administrativní zátěže, což se pro společnost jeví jako příznivé. Podnik v minulosti využil dotačních programů například v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity, jež byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem. Česká republika je od roku 2004 členem EU. Členství přineslo mimo jiné i jednotný evropský trh, tedy prostor bez hranic, ve kterém probíhá volný pohyb osob, zboží, služeb i kapitálu. V rámci tohoto společného prostoru byly pro členské státy odstraněny překážky v podobě celních poplatků, kvót a dalších bariér obchodu. Byl stanoven jednotný celní sazebník vůči státům, které nejsou členy EU, dále jednotná legislativní opatření a obchodní politika. Společnost Saft Ferak a.s.

většinu své produkce vyváží do zahraniční (země blízkého a dálného východu) a obchoduje s členskými státy EU. Jednou z nejintenzivnějších zemí obchodu je Švédsko, kde má podnik svou sesterskou pobočku, která zároveň představuje jednoho z největších zákazníků v rámci výroby nikl-kadmiových baterií. Mezi další členské státy EU, kde společnost vyváží svou produkci, patří Německo či Francie. Tento fakt přináší značné výhody, kdy například nejsou nutné celní kontroly či platba cla. Případné nařízení EU mohou být pro podnik hrozbou.

Hlavní politický vliv na činnost podniku má legislativa. Mezi zákony, kterými je vybraný podnik povinen se řídit patří:

- *Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční,*
- *Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový),*
- *Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),*
- *Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty,*
- *Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce,*
- *Zákon č. 280/2009 Sb. Daňový řád,*
- *Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví,*
- *Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů,*
- *Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,*
- *Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele.*

Značné daňové zatížení pro podnik představují odvody v podobě sociálního a zdravotního pojištění, kdy zaměstnavatel v konečném důsledku odvádí 34 % z vyměřovacího základu. Tedy 25 % činí sazba na sociální pojištění za zaměstnavatele a 6,5 % za zaměstnance, dále sazba 9 % na zdravotní pojištění za zaměstnavatele a 4,5 % za zaměstnance. Sazba daně z příjmu právnických osob činí 19 % a základní sazba DPH činí 21 %. Nový občanský zákoník účinný od 1. ledna 2014 přinesl změny v založení a.s., kdy například řídit tento druh korporace může pouze ředitel a správní rada bez dozorčí rady. Rovněž založení akciové společnosti je nyní jednodušší, protože neprobíhá v několika krocích, ale jednokrokově – schválením stanov.

Vybraná společnost musí striktně dodržovat vyhlášky ministerstev a další příslušnou legislativu, která se týká zpracování odpadu při výrobě průmyslových baterií, které se nesmí po skončení své životnosti zařazovat jako běžný odpad a musí se s nimi zacházet opatrně a v souladu s národní legislativou.

- Od 1. ledna 2016 nabyla účinnosti *vyhláška č. 212/2015 Sb.*, která mění *vyhlášku č. 170/2010 Sb.* o bateriích a akumulátorech, a *vyhlášku č. 383/2001 Sb.* o podrobnostech nakládání s odpady.

Mezi další legislativu týkající se ochrany životního prostředí a nakládání s odpady patří:

- *Zákon č. 185/2001 Sb.* o odpadech a o změně některých dalších zákonů,
- *Zákon č. 297/2009 Sb.* novelizace zákona o odpadech č. 185/2001 Sb.,
- *Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/66/ES* o bateriích a akumulátorech a odpadních bateriích a akumulátorech.

Hlavním cílem směrnice 2006/66/ES je snížení nepříznivého dopadu baterií a akumulátorů a odpadních baterií a akumulátorů na minimum. Tímto zároveň přispět k ochraně, uchování a zlepšení kvality životního prostředí. Dále se společnost Saft Ferak a.s. musí řídit *nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1907/2006 čl. 31* (nařízení REACH ohledně chemických látek obsažených v předmětech) a *předpisem OSHA 29 CFR 1910.1200* (Standardy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

Mezi další povinnosti, které ovlivňují vybranou společnost, patří kontrolní hlášení DPH, kdy od 1. ledna 2016 je každý plátce DPH povinen pravidelně dokládat toto kontrolní hlášení k DPH. Nejedná se však o náhradu souhrnného hlášení či řádného daňového přiznání k DPH. Kontrolní hlášení je podáváno elektronicky a v podobě určeném správcem daně. Hlavní podstatou kontrolního hlášení je odhalení daňových úniků, podvodů a získání informací pro správce daně. Vybraná společnost Saft Ferak a.s. musí kromě výše uvedených nařízení, vyhlášek a další legislativy brát ohled na GDPR neboli obecné nařízení o ochraně osobních údajů, které je v celé Evropské unii účinné od 25. května 2018.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory patří mezi významné prvky ovlivňující podnikatelskou činnost všech ekonomických subjektů působících na trhu. Jedná se například o ceny komodit, míru inflace či nezaměstnanost a další. Každý podnik by měl ve svém zájmu sledovat jejich aktuální stav a předpokládaný vývoj. Současná ekonomika se přibližuje hranici svých možností a předpokládá se, že neporoste tak rychle. Nyní je v situaci stále se zvyšujícího nedostatku zaměstnanců a bez dalších investic se nemá kam posunout. Tato situace vyplývající z ekonomických analýz platí především pro průmysl, tedy oblast, kde daný podnik působí.

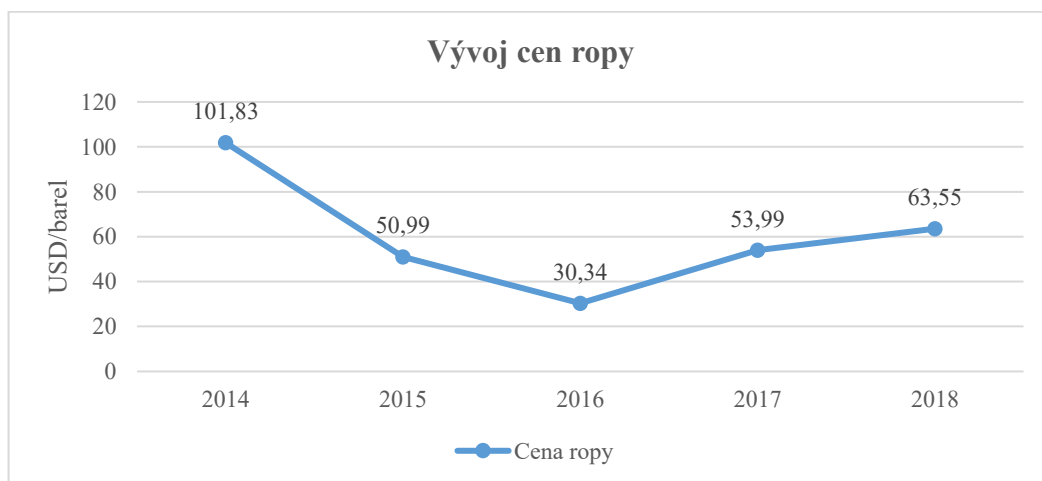
Cena niklu

Vybraná společnost je výrobcem průmyslových baterií, kde nikl představuje jednu z hlavních komodit pro výrobu. Proto je daný podnik podstatně ovlivněn cenou tohoto kovu, který je nakupován na komoditní burze. Značná část niklu končí v galvanických člancích, za rok 2015 se jej vytěžilo až 2,5 milionu tun. Začátkem roku 2017 se nikl na Londýnské burze prodával za 10 400 dolarů za tunu a dle odhadů na následující roky měla cena vzrůst až ke 12 000 dolarů. Mezi největší světové producenty niklu se řadí Filipíny. Nicméně od roku 2016 je světová dodávka niklu z Filipín ohrožena tamní regulací, což bylo zároveň důvodem pro odhadovaný nárůst ceny niklu až o 25 %. Zastavením dodávky niklu z Filipín by tak z trhu zmizelo 55 % jejich produkce, tedy zhruba 11 % světové nabídky. Z hlediska vývoje ceny niklu nastal v roce 2015 velký propad, kdy došlo k velkému poklesu poptávky k téměř neměnným zásobám. Na svou nejnižší úroveň za řadu let se nikl dostal v roce 2016, kdy hodnota byla pouze 7 725 dolarů. Naopak astronomických hodnot dosahoval v roce 2007, a to zhruba 50 000 dolarů za tunu. K hlavním producentům patří mimo jiné Rusko. Cena niklu je ovlivněna i poptávkou Číny, která se řadí mezi velké dovozce této komodity. Aktuálně se cena niklu pohybuje okolo 12 998,24 dolarů (11 420 EUR). V ČR lze s niklem obchodovat například na Českomoravské komoditní burze Kladno. Společnost je ovlivněna rovněž cenou *lithia*.

Cena ropy

Podnik sleduje vývoj cen ropy, kterými je ovlivněn. V případě, že je cena ropy moc nízká, vzniká ohrožení v podobě ztráty zákazníků zejména z blízkého východu, kteří zastavují projekty, protože baterie zkrátka nepotřebují. Za únor 2019 je cena ropy 55,48 USD/barel.

Graf 4-1 Vývoj ceny ropy v letech 2014-2018



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Míra inflace

Tabulka 4.1 Vývoj inflace v letech 2015-2018

	Jednotka	2015	2016	2017	2018
Míra inflace	%	0,3	0,7	2,5	2,1

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

V uvedené tabulce č. 4.1 lze vidět vývoj míry inflace, kdy před koncem sledovaného období, tedy v roce 2017 je míra inflace nejvyšší a dosahuje hodnoty 2,5 %. Jedná se o třetí nejvyšší hodnotu míry inflace za období posledních deseti let (další nastaly v letech 2018 a 2012). V posledním sledovaném roce 2018 dosahovala míra inflace 2,1 %. Nejvyšší podíl na růstu cen za rok 2018 měly ceny bydlení, potravin, alkoholických nápojů, tabáku a dopravy. Zlevnily naopak oděvy. Předpokládá se, že inflační tlaky budou i letos nadále sílit v důsledku napjatého trhu práce a růstu mezd. Pravděpodobně porostou ceny energií, zejména elektřiny a ceny potravin. Inflace by se dle odhadů měla pro letošní rok pohybovat okolo 2 %. Nejprve se předpokládá zrychlení míry inflace opět na hodnotu 2,5 % a následný návrat ke dvěma procentům. Situace by tak měla být obdobná jako v minulých letech. Pokud by nedošlo k nedávnému snížení cen ropy, byly by vyhlídky ohledně výše inflace vyšší a pohybovala by se okolo 2,6 %. Růst inflace není pro společnost Saft Ferak příznivý, jelikož může souviset s růstem cen vstupů do výroby či energií. Vysoká a nestabilní míra inflace vyvolává negativní dopad na hospodářství.

Vývoj směnných kurzů

Intervence ČNB udržují kurz Kč vůči zahraničním měnám na určité hranici, díky níž je produkce na zahraničních trzích levnější. V případě rostoucího kurzu Kč vůči zahraničním měnám dochází ke zdražování vývozu a tím ke snížení poptávky. Vybraný podnik vyváží většinu své produkce do zahraničí, proto je vývojem kurzu podstatně ovlivněn, má dopad na podnikové účetnictví. Mimo to, že podnik vyváží své výrobky do zahraničí, tak zároveň nakupuje materiál v zahraničí. Společnost sleduje i kurzové odchylky.

Tabulka 4.2 Vývoj kurzu v letech 2015-2018

Kurz	2015	2016	2017	2018	Prognóza	2019	2020
CZK/EUR	27,28	27,03	26,33	25,64	CZK/EUR	25,00	24,20
CZK/USD	24,60	24,43	23,38	21,73			

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Nezaměstnanost

Vybraná společnost Saft Ferak a.s. je situovaná v Moravskoslezském kraji. Nezaměstnanost pro tuto oblast zachycuje následující tabulka č. 4.3.

Tabulka 4.3 Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v letech 2015-2017

Obecná míra nezaměstnanosti	2015	2016	2017
Muži	6,1 %	4,3 %	3,4 %
Ženy	9,6 %	7,9 %	4,3 %
Celkem	7,7 %	5,9 %	3,8 %

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí bylo ke konci roku 2018 v Moravskoslezském kraji evidováno téměř 40 000 uchazečů o zaměstnání, podíl nezaměstnaných osob dosáhl hodnoty 4,65 %. Pro letošní rok je podíl nezaměstnaných osob k 31. lednu 2019 celkem 4,85 %. V současné době je podíl nezaměstnaných v Moravskoslezském kraji nejvyšší ve srovnání s ostatními kraji České republiky. Neustálý meziroční pokles nezaměstnanosti není pro společnost příliš dobrý, jelikož nízká nezaměstnanost a růst poptávky firem po pracovních silách tzv. přehřívá trh práce. Tento stav není trvale udržitelný, jelikož růst mezd není vyvážen růstem produktivity práce.

Vývoj průměrné mzdy

I přesto, že došlo ke zvolnění ekonomického růstu je český trh práce stabilizován na svém vrcholu. Statistiky dostupné za rok 2018 vypovídají o vysoké aktivitě obyvatel a přetrvávající poptávce podniků po pracovní síle. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda vzrostla o 8 %. Reálný mzdový růst utlumila inflace na 5,5 %. Průměrná mzda v absolutním vyjádření je však v MSK za rok 2018 druhá nejnižší v České republice, a to 3 300 Kč pod celorepublikovým průměrem. Přestože se platy v tomto kraji, kde podnik působí, zvyšují oproti jiným regionům pomalu, firma se obává z možného roztočení mzdové spirály, kdy si jednotlivé podniky navzájem přeplácejí zaměstnance. Dodatečně hrozí odliv obyvatel za prací jinam.

Tabulka 4.4 Vývoj průměrných mezd v Moravskoslezském kraji v letech 2015-2018

	2015	2016	2017	2018
Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	25 956	26 738	28 843	28 621

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Sociálně-demografické faktory

V České republice je k 30. září 2018 evidováno 10 637 794 obyvatel. V Moravskoslezském kraji, ve kterém se podnik Saft Ferak a.s. nachází, je k 1. pololetí roku 2018 evidováno 1 204 312 obyvatel. Z tohoto počtu se jednalo o zhruba 51 % žen, tedy podíl mužů a žen je v této oblasti téměř vyvážený. Během první poloviny roku 2018 došlo ke snížení počtu obyvatel MSK o 1 574 osob. Na tomto úbytku měla z 54 % podíl přirozená měna obyvatelstva a migrace, kdy lidé odcházejí za prací jinam. V oblasti průmyslu, kde podnik působí, pracuje zhruba 1/3 lidí z kraje. Situace v kraji je taková, že dochází k postupnému vylidňování a stárnutí obyvatel oproti jiným oblastem. Cílem vedení kraje je pro nadcházející období zastavit odchod především mladých a talentovaných lidí.

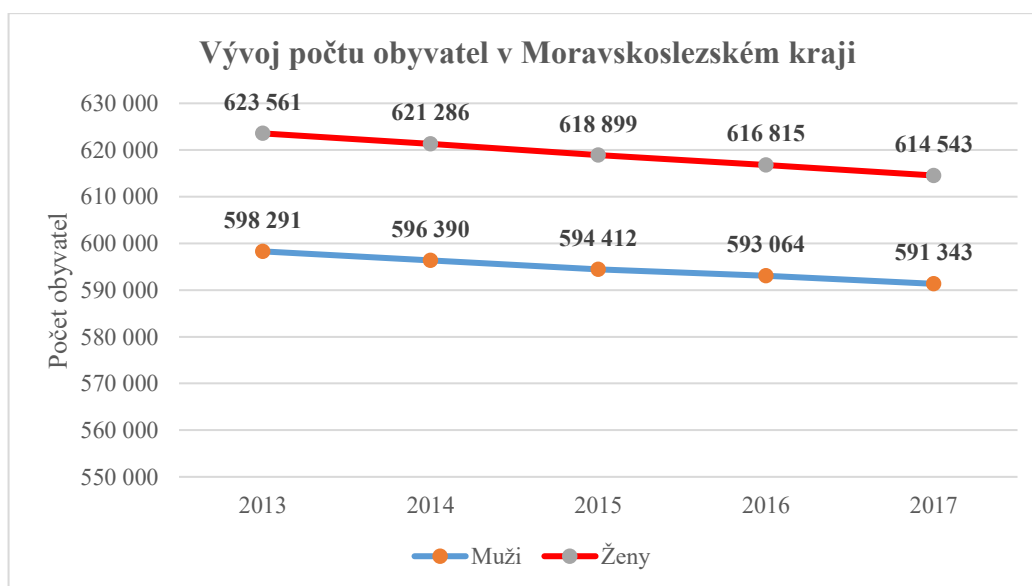
Tabulka 4.5 Počet obyvatel v okrese Frýdek-Místek za 1. pololetí 2018

	Muži	Ženy
Počet obyvatel v okrese Frýdek-Místek	105 527	108 413

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Vybraná společnost spadá pod okres Frýdek-Místek, ve kterém jako jediném nedošlo k meziročnímu poklesu obyvatel oproti dalším okresům. Počet mužů a žen v tomto okrese je zachycen ve výše uvedené tabulce č. 4.5.

Graf 4-2 Vývoj počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji v letech 2013-2017



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Pokles obyvatel, který je ve sledovaném období patrný, není pro zvolený podnik příznivý, jelikož firma takto přichází o možné potenciální pracovníky z blízkého okolí.

Ze statistik za rok 2017 je patrné, že v MSK je přibližně 440 000 mužů a 430 000 žen v produktivním věku. Vybraná společnost v současné době přibírá do svých řad nové zaměstnance, a to konkrétně tyto skupiny: dělníky a dále inženýry, strojaře a pracovníky z oblasti elektra. Aktuálně ve firmě pracuje nejvíce lidí mezi 30-45 lety věku.

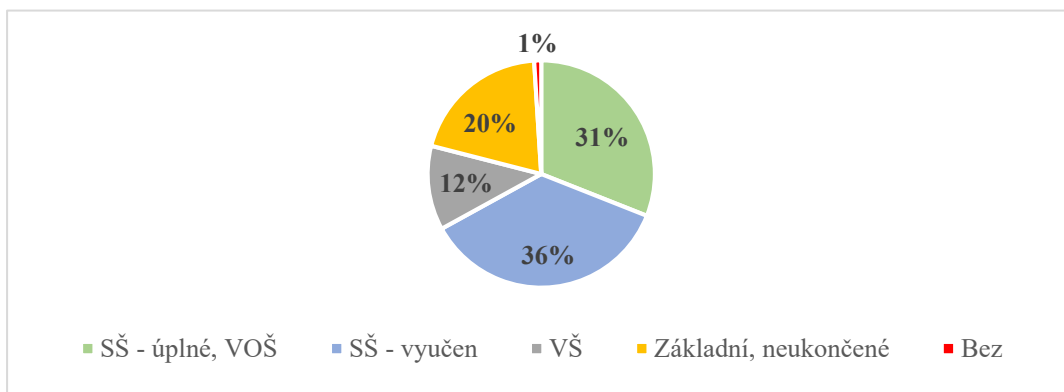
Tabulka 4.6 Věková struktura obyvatel Moravskoslezského kraje za rok 2017

Věk	Muži	Ženy
15-19 let	27 832	26 732
20-29 let	74 057	69 709
30-39 let	86 358	79 143
40-49 let	95 254	90 550
50-59 let	81 491	80 167
60-69 let	74 454	85 818

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Dle údajů ohledně sčítání lidu, domů a bytů za rok 2011 dostupných z ČSÚ je z hlediska struktury vzdělání obyvatelstva největší počet lidí se středoškolským vzděláním vyučen, a to 36 %. Narůstá obyvatelstvo se středoškolským vzděláním úplným či vyšší odbornou školou, konkrétně 31 %. Absolventů vysokých škol je pouze 12 %, základních 20 % a 1 % lidí je úplně bez vzdělání. V současné době stále více kvalifikovaných lidí, technických pracovníků i řadových zaměstnanců odchází z kraje za prací jinde. Jedním z problémů nedostatku lidí je jazyková bariéra, kdy v případě společnosti Saft Ferak a.s. je to zejména anglický jazyk. Co se týká vzdělání zaměstnanců, tak v rámci vybrané společnosti se upřednostňuje středoškolské vzdělání a na některých pozicích vzdělání vysokoškolské. Kraj se snaží s odlivem lidí vypořádat například podporou vzdělávání, a to modernizací a zkvalitňováním výuky.

Graf 4-3 Struktura vzdělání obyvatelstva v Moravskoslezském kraji



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Technicko-technologické faktory

V oblasti akumulace energie a fotovoltaiky, ve které společnost vyrábějící průmyslové baterie působí je vždy zapotřebí ostražitost a držet krok s existující i potenciální konkurencí na trhu. V tomto směru se vybraný podnik Saft Ferak a.s. snaží své výrobky a služby neustále inovovat a zdokonalovat tak, aby vždy vykazovaly vyšší přidanou hodnotu než, kterou lze najít u běžné konkurence. Úroveň dodávek se snaží zlepšovat neustálým zdokonalováním nejen výrobních, ale i logistických procesů. Klíčem k úspěchu jsou motivovaní, tvůrčí a v neposlední řadě zodpovědní zaměstnanci. Kdy společnost pracuje na rozvíjení jejich schopností, a to nejen využitím programu na rozvoj lidských zdrojů podporovaným Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem. Podnik se snaží podporovat své talenty. Do řad svých zaměstnanců přijímají absolventy vysokých škol a zároveň odborníky s několikaletou praxí a zkušeností v oboru. V rámci výroby baterií jsou využívány nejmodernější dostupné technologie a informace. Nejen u nových projektů, ale i u stávajících projektů podnik poskytuje efektivní řešení pro své klienty. Jsou dodržovány přísné mezinárodní standardy a nabízena nejširší škála moderních technologií, které splňují veškeré technické, bezpečnostní a výkonnostní požadavky v oboru. Podnik v rámci své výroby zavedl nový výrobek, jedná se o baterie, které jsou využívány jako zdroj energie pro aplikace s dlouhým režimem vybíjení. Je zde využita technologie s nízkou náročností údržby, která se již osvědčila v praxi a přináší svým klientům zásadní výhody. Díky inovativnímu přístupu je zajištěno, že vyráběné průmyslové baterie nabízejí nejmodernější konstrukci, kvalitu i technologický proces. Společnost Saft Ferak a.s. nechává své produkty a procesy certifikovat.

Vybraný podnik zajišťuje, aby ve všech stádiích života baterií, které vyrábí, byly bezpochyby dodrženy přísné požadavky mezinárodních norem, kdy hlavním cílem je poskytnout zákazníkům kvalitní výrobek bez toho, aby bylo negativně ovlivněno životní prostředí.

Mezinárodní normy:

- podnik provádí kvalitní výrobu v souladu s normou *ISO 9001*,
- podnik provádí *kompletní recyklační servis pro ochranu životního prostředí*,
- ekologický management dle *ISO 14 001*.

Společnost má své výrobky dále v souladu s *ČSN EN 60623 (IEC 60623)* a dalšími.

Environmentální faktory

Podnikatelská činnost všech ekonomických subjektů na trhu se bezpochyby dotýká životního prostředí. Průmysl je v současné době pro lidstvo téměř nepostradatelný, ovšem kromě užitku, vytváří negativní dopady právě na prostředí kolem nás, které znehodnocuje. Ke znehodnocování dochází například produkcí škodlivých látek do ovzduší, vody či půdy. Zejména znečištění vzduchu a vody může mít fatální dopad, protože dochází k šíření velkou vzdáleností. Pokud bychom se podívali na situaci Moravskoslezského kraje, tak například na Ostravsku je ovzduší značně znečištěno místním průmyslem a škodlivými látkami, které se zde dostávají. Bojovat proti těmto škodlivinám lze pomocí stanovení emisních limitů. Každé odvětví, které je na trhu, okolní prostředí nějakým způsobem ovlivňuje. Konkrétně průmyslová výroba je pro tento kraj stěžejní. Pro podniky je důležité dodržovat stanovené normy, které životní prostředí chrání a přispívají k jeho udržitelnému rozvoji.

Z hlediska vybrané společnosti Saft Ferak a.s. se při výrobě průmyslových baterií využívají nebezpečné látky, jakou je například kadmium. Zejména v minulosti, přesněji v první polovině devadesátých let, kdy místo nynější společnosti Saft Ferak a.s. byla tehdejší Akuma, docházelo k uvolňování této škodlivé látky do půdy. Místní obyvatelé, ale také vedení obce v té době upozorňovali na větší výskyt lidí s onemocněním rakoviny právě v této oblasti. V současné době je situace již vyřešená. Nástupce Akumy, společnost Saft Ferak a.s. si je plně vědoma dopadu své činnosti na životní prostředí. Ve všech činnostech respektuje etická a environmentální pravidla, minimalizuje ekologické dopady a dodržuje zákonné požadavky. V rámci ekologických zásad podnik upřednostňuje recyklované materiály před materiály z prvovýroby. Dále každý rok snižuje úroveň znečištění vody a vzduchu, zároveň snižuje spotřebu vody a fosilních paliv, a tím emise CO₂. Podnik svým zákazníkům umožňuje recyklaci použitých baterií. Vyráběné baterie mají jednoduchou a speciální konstrukci, díky které jsou snadno recyklovatelné a přispívají tak k zachování přírodních zdrojů pro budoucí generace.

Společnost Saft Ferak a.s. doporučuje svým klientům, aby použité baterie byly doručeny do sběrného místa, kterých je několik. Zároveň ručí, že doprava i recyklace probíhá způsobem šetrným k životnímu prostředí a jsou dodrženy veškeré mezinárodní, národní i místní předpisy a zákony. Sběrná místa jsou provozována partnery společnosti.

Podnik se mimo jiné řídí normou ČSN EN ISO 14 001, která specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu a je držitelem certifikátu EKO-KOM.

4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil je podnik hodnocen z pohledu *rivality mezi existujícími podniky, hrozby vstupu nových konkurentů, hrozby substitutů, vyjednávací síly zákazníků, vyjednávací síly dodavatelů a komplementárních produktů.*

Rivalita mezi existujícími podniky

Je vhodné, aby každý podnik vždy mapoval svou konkurenci, tedy jak si jejich konkurenční podniky stojí, jaký nabízejí sortiment, jak často inovují své produkty, jak se jejich výrobky pohybují cenově a řadu dalších. Společnost Saft Ferak a.s. je společností, která své produkty poskytuje zákazníkům nejen v rámci České republiky, ale i napříč světem. Většina produktů, které podnik na území této republiky vyrobí, míří právě za hranice země. Pokud bychom se na vybranou společnost podívali z globálního měřítka, je nutno konkurenci rozlišit z hlediska tří druhů baterií, které vyrábí. Konkurence se z pohledu jednotlivých druhů baterií poměrně liší. Prvním vyráběným druhem baterií, jsou nikl-kadmiové baterie, zkráceně baterie Ni-Cd. Konkurenční firmou může být v tomto případně německý výrobce Hoppecke, který má v České republice, konkrétně v Plzni své partnerské a obchodní zastoupení, a to společnost Stand by energy s.r.o. Mezi další konkurenty v Evropě se řadí společnost GAZ Batteries a IBL. Dalším typem baterií, jsou baterie lithium-ion, zkráceně baterie Li-ion. Zde je největším konkurentem společnost Samsung, která je známá především výrobou elektroniky. Mezi další konkurenty patří světoznámé společnosti Tesla a LG. Obecně lze říct, že v tomto konkrétním vyráběném typu baterií konkurence neustále roste. Posledním a zároveň nejnovějším typem baterií, jsou baterie lithium primary. Zde se největší konkurenti nachází zejména v Číně a Koreji. Kupříkladu Čínským výrobcem průmyslových baterií je firma Changhong. Z pohledu konkurence na území České republiky, lze pomocí administrativního registru ekonomických subjektů Ares dohledat 148 firem, které podnikají v oblasti výroby baterií a akumulátorů. Ovšem ne všechny tyto podniky vyrábějí průmyslové baterie se stejným zaměřením. V této kategorii jsou zahrnuty společnosti vyrábějící baterie pro elektromobily, do běžných spotřebičů a podobně, a nelze je tedy považovat za přímé konkurenty. Mezi společnostmi, které mají obdobné zaměření, jako vybraná společnost patří např. fgFORTE s.r.o. a EnerSys s.r.o.

- fgFORTE – jedná se o českého výrobce a dodavatele průmyslových akumulátorů a příslušenství. Tato firma působí na trhu od roku 2003 a je situována v Moravskoslezském kraji (obdobně jako společnost Saft Ferak a.s.), konkrétně v Kroměříži. Dodává baterie v oblasti energetiky, manipulační

techniky, telekomunikace, transportu, skladovací energie, UPS systémů, čistících strojů a další. Mezi významné zákazníky patří například národní dopravce České dráhy či společnost e.on. Vizí společnosti fgFORTE je stát se podnikem, jež hraje klíčovou roli na trhu.

- EnerSys s.r.o. – jedná se o společnost, která je součástí amerického holdingu EnerSys European Holding Co. Tento podnik se sídlem v Praze byl do obchodního rejstříku zapsán v roce 1991. Holding EnerSys vyrábí baterie s uplatněním v oblasti transportu, manipulace, obnovitelné energie, lékařství, obrany a další. Zastoupení v Praze se zaměřuje například na výrobu baterií v trakční a staniční oblasti. Skupina EnerSys je partnerem výše zmíněného konkurenčního podniku Saft Feraku, a to GAZ Batteries.
- V České republice existuje řada dalších podniků, které pouze obchodují s průmyslovými bateriemi, ale nevyrábí je. Jedná se například o společnost ALKAL baterie. Tato firma zákazníkům poskytuje i baterie společnosti Saft.

V současné době není na českém trhu firma, která by společnost Saft Ferak zásadním způsobem ohrožovala a představovala tak stěžejního konkurenta. Nicméně bojovat o zakázky podnik musí, zejména v globálním měřítku. Snaží se o to například oslovením koncového zákazníka, což lze na příkladu uvést asi takto: společnost Saft Ferak je dodavatelem baterií, jež putují k výrobcí záložních zdrojů, následně k firmě stavící elektrárnu a až poté ke koncovému uživateli, kterým může být společnost ČEZ. Podnik proto jako první osloví koncového zákazníka ČEZ, aby využil baterie Saft, které jsou dodány následujícími dvěma mezičlánky. Společnost nyní nespolupracuje s žádným ze svých konkurentů.

Obecně je trh baterií tvořen z větší části olověnými bateriemi a menší části nikl-kadmiovými bateriemi. Vybraná společnost působí na zhruba 2/3 trhu s nikl-kadmiovými bateriemi. Zbylou 1/3 se nesnaží získat, neboť si uvědomují, že zákazníci budou i nadále věrni jiným konkurenčním firmám. Jako možnost se proto do budoucna nabízí obsadit část trhu s bateriemi olověnými.

Konkurenční výhoda: z hlediska nikl-kadmiových baterií je konkurenční výhodou zejména vysoká kvalita a dlouhá životnost. Z pohledu lithium-ionových baterií bezpečnost systému. Vybraná společnost představuje nejen dodavatele, ale rovněž výrobce článků, je proto do značné míry nezávislá, což může být považováno za další konkurenční výhodu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Trhu s bateriemi jako takovému se v poslední době poměrně daří, kdy každoročně je patrný růst až o 4 %. Předpokládá se, že v roce 2025 by jeho hodnota měla přesáhnout hranici devadesát miliard dolarů, jde o statistiky vyplývající z globálních studií. Tato situace se může jevit jako velice příznivá pro společnosti s českým kapitálem. Usiluje o to například česká společnost HE3DA (stavící výrobní halu v Horní Suché u Havířova), která je výrobcem lithiových baterií především do elektromobilů. Tento podnik může jak pro holding Saft, tak pro konkrétní společnost Saft Ferak do budoucna představovat konkurenta, jelikož pracují na vývoji svých baterií v oblasti letectví, kosmonautiky, medicínských aplikací či elektroniky a zároveň jde o průkopníka ve svém oboru. Obdobně může být do budoucna konkurentem společnost A123 Systems, která postavila výrobní závod v Ostravě-Hrabové. Nyní se zaměřují převážně na výrobu lithium-ionových baterií do elektromobilů, ale svou působnost mohou rozšířit. Potenciálním konkurentem vybraného podniku se může ve své podstatě stát každý, kdo disponuje především potřebnými finančními prostředky a know how. Je nutné podotknout, že ale spíše v oblasti výroby Li-ion baterií, jelikož výroba nikl-kadmiových baterií je pro životní prostředí tak zásadní, že stavební povolení na výrobní závod v této oblasti v dnešní době již nikdo nedostane. Z hlediska Li-ion baterií existuje řada překážek, které brání vstupu do odvětví. Jednou z nich je například zdraví, respektive při výrobě baterií se používá řada škodlivých látek. Každá společnost tak musí striktně dodržovat vyhlášky a další legislativu týkající se zpracování odpadu při výrobě průmyslových baterií, které nelze zařazovat jako běžný odpad. Mimo to jsou podniky zatíženy i jinou legislativou. Dále je zapotřebí disponovat zmíněným kapitálem a výrobními postupy, kdy v souvislosti s nimi se podniky snaží získat talentované inženýry a vývojáře, ovšem situace na trhu práce je špatná, protože lidé nejsou. Odborníci vyvíjejí různé technologie, které mohou do budoucna nahradit lithium-ionové baterie. Lithium je vzácný kov, který slouží k výrobě průmyslových baterií, proto lze říct, že podniky jsou na něm závislé. Zásoby lithia by dle odhadů měly na dlouhou dobu vydržet, ale jejich spotřeba stále roste. To stejné platí i pro nikl, který se k výrobě průmyslových baterií opět využívá. Omezené zásoby těchto surovin mohou představovat bariéru vstupu do odvětví, nicméně tento problém může relativně vyřešit recyklace. Překážkou mohou být i zákazníci, kteří jsou věrní podnikům na trhu, v rámci dlouhodobé spolupráce a nebudou ochotní přejít jinam. Vybraná společnost vyváží většinu své produkce do zahraničí, proto musí disponovat dobrým přístupem k distribučním kanálům, což může představovat další bariéru pro vstup na trh. Naopak bariérou výstupu z odvětví mohou být náklady, které s odchodem souvisí.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů jde v případě společnosti Saft Ferak a.s. ruku v ruce s technologiemi na trhu. V současné době neexistuje relevantní substitut průmyslových baterií typu lithium-ion, které daný podnik vyrábí. Do budoucna mohou být lithium-ionové baterie nahrazeny alternativami na bázi sodíku, vápníku, hořčíku, zinku či uhlíku. Další možnou budoucí alternativou mohou být tzv. superkondenzátory. Z hlediska nikl-kadmiových baterií je substitutem baterie olovená. Podnik již v minulosti u svých zákazníků zaznamenal částečný přechod z nikl-kadmiových baterií na baterie olovněné, např. u Českých či Německých drah. Olovené baterie jsou oproti nikl-kadmiovým bateriím podstatně levnější. Pokud by nastala situace, kdy by nikl-kadmiové baterie byly plně nahrazeny bateriemi olovenými, může společnost využít poznatky z vlastního výzkumu, který probíhá ve francouzském městě Bordeaux, což pro ně představuje značnou výhodu.

Vyjednávací síla zákazníků

Poptávka po průmyslových bateriích neustále roste, současně roste cena vstupních surovin na výrobu, což se týká např. lithium-ionových baterií, kde dochází ke zdražování lithia, což táhne náklady podniku nahoru. Při zmínce o tomto typu baterií lze dodat, že dalším důvodem vysoké prodejní ceny je malá objemovost oproti společnosti Samsung či LG, které tento typ baterií rovněž vyrábí. Podnik proto nemůže ceny výrobků stlačit dolů.

Společnost Saft Ferak a.s. neuskutečňuje prodej na přímý trh. Zákazníky jsou jiné podniky, tedy běžný člověk si tyto průmyslové baterie v obchodě nekoupí. Celkový počet zákazníků roste, ale ne příliš dramatickým způsobem.

Skupina Saft, obdobně jako Saft Ferak a.s. má svou výrobu rozdělenou do několika oblastí. V oblasti železniční dopravy je významným zákazníkem společnost Bombardier, jedná se o koncern vyrábějící především železnice a mimo jiné letadla. Z hlediska telekomunikace se mezi významné zákazníky řadí indická společnost Reliance. Důležitým zákazníkem v oblasti ukládání energie a obnovitelných zdrojů je francouzská společnost Enedis. Mezi další zákazníky skupiny Saft patří americká společnost Cardiac Science Corporation a německá firma Berlin Heart v oblasti zdravotnictví, společnost Naval Group z hlediska obrany, dále společnost Rolls-Royce v oblasti námořní dopravy, společnost NTPC v oblasti utility a řada dalších podniků jako je Itron, Shell, Kalmar či Linde. Z pohledu dceřiné společnosti Saft Ferak jsou jednotlivé výrobky určeny pro zákazníky z oblasti z železnice, průmyslových staničních

aplikací, telekomunikací a ukládání energie a obnovitelných zdrojů. Jak již bylo několikrát zmíněno, zvolený podnik většinu své produkce vyváží za hranice a zákazníci se liší z hlediska jednotlivých druhů baterií. Například nikl-kadmiové baterie se využívají zejména v průmyslových aplikacích v teplých krajích, jedná se o země blízkého a dálného východu. Největším zákazníkem v rámci tohoto produktu je sesterská pobočka Saft ve Švédsku, ale nejedná se o koncového zákazníka, tím jsou ve většina případů společnosti ze Saudské Arábie. Podnik má své zákazníky i v České republice, kdy baterie Saft jsou dodávány v oblasti železniční, konkrétně národnímu dopravci Českým drahám. Mezi další české klienty patří Dopravní podnik Ostrava či Dopravní podnik Brno.

Ačkoliv je v České republice 148 firem, které se zabývají výrobou průmyslových baterií, jen malá hrstka z nich má stejné zaměření jako společnost Saft Ferak nebo se zabývá pouze prodejem průmyslových baterií a nikoliv jejich výrobou. Proto lze říct, že v České republice vybraná společnost nemá přímého konkurenta. Pro zákazníky českého trhu je tedy tento podnik významným výrobcem. V rámci zahraniční je konkurence naopak podstatně větší. Společnost se snaží udržovat se svými zákazníky dobré a dlouhodobé vztahy. Obecně je zákazníka těžší získat než udržet. Jelikož je zapotřebí jej přesvědčit, aby dal přednost dražším bateriím z kadmia a lithia před levnějšími olovenými alternativami. Přechod zákazníků ke konkurenci je tak možný.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Saft Ferak a.s. využívá jako stěžejní suroviny k výrobě nikl a lithium. Je pro ně proto velmi důležité, jak se tyto kovy pohybují cenově na komoditní burze, kde je nakupují a zda je to pro ně výhodné či nikoliv. Je vhodné podotknout, že některý materiál pro výrobu je nakupován v zahraničí, proto jsou mimo jiné ovlivněni vývojem kurzu, který sledují.

Podnik se snaží se svými dodavateli udržovat dlouhodobé a dobré vztahy. Své dodávky se snaží rozdělit mezi více dodavatelů, kde například z hlediska plastových kontejnerů pro nikl-kadmiové baterie má nejméně tři různé dodavatele. Pro každý podnik je vhodné mít v záloze více dodavatelů, v případě, že některý z nich z nějakého důvodu vypadne.

Z hlediska kritických komponentů se společnost snaží udržovat minimálně dva dodavatele, ovšem jsou výjimky, kde je dodavatel pouze jeden, což může v případě jeho výpadku podnik ohrozit. Jsou komponenty, které si společnost vyrábí sama v rámci své režie, takže zde dodavatele nepotřebuje.

Komplementární produkty

Mnoho odborníků se domnívá, že dosavadní Porterův model pěti konkurenčních sil je již překonaný a je zapotřebí vymezit šestou sílu, kterou představují komplementární produkty. Komplement je výrobek doplňující jiný výrobek. Společnost Saft Ferak a.s. je výrobcem průmyslových baterií a jejich komplementem jsou především záložní zdroje. Záložní zdroje podnik nevyrábí. Mezi významné dodavatele záložních zdrojů nejen k bateriím Saft patří společnosti Schneider Electric cz s.r.o. či ABB. Poptávka po produktech je mnohdy ovlivněna poptávkou po komplementech, proto je zapotřebí klást na ně důraz. V tomto případě s růstem poptávky po průmyslových bateriích poroste poptávka po záložních zdrojích a naopak.

Hodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Tabulka 4.7 Hodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

	Míra intenzity				
	Vysoká				Nízká
	5	4	3	2	1
Rivalita mezi existujícími podniky		X			
Hrozba vstupu nových konkurentů		X			
Hrozba substitutů		X			
Vyjednávací síla dodavatelů			X		
Vyjednávací síla zákazníků			X		
Komplementární produkty				X	

Zdroj: vlastní zpracování

Rivalita mezi existujícími podniky je v rámci České republiky podstatně menší, protože zde není přímý konkurent, ale pokud na ni bude nahlíženo z globálního měřítka, jelikož se většina produkce vyváží do zahraničí, je konkurence velká a podnik tak bojuje o zakázky. *Hrozba vstupu nových konkurentů* je opět v rámci tuzemska nižší, jelikož se začínající podniky mimo jiné potýkají s řadou bariér vstupu na trh, nicméně v zahraničí počet konkurentů stále roste, především u Li-ion baterií. *Hrozba substitutů* je hodnocena na vysoké úrovni, přestože je nahraditelný pouze jeden druh vyráběných výrobků, má to pro společnost značné následky, jelikož právě jej vyrobí nejvíce. *Vyjednávací síla dodavatelů i zákazníků* je hodnocena průměrně. Podnik se s nimi snaží navazovat dobré a dlouhodobé vztahy, avšak může o ně přijít. *Komplementary* jsou hodnoceny na nižší úrovni, lze říct, že na poptávku nemají tak velký vliv.

4.1.3 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí

Vybraná společnost Saft Ferak a.s. je tradičním výrobcem průmyslových baterií, konkrétně se jedná o baterie nikl-kadmiové, lithium-ionové a nově baterie lithium-primary. Jde o společnost, která na tuzemském trhu České republiky nemá přímého konkurenta. Jsou zde převážně firmy, které s průmyslovými bateriemi obchodují, ale nevyrábí je, což je značnou výhodou. Podnik zhruba 80 % své produkce vyváží za hranice země, kde je konkurence podstatně více a liší se dle jednotlivých typů baterií. Obecně z hlediska Ni-Cd baterií vstup nových konkurentů na trh nehrozí, jelikož má tato produkce zásadní dopad na životní prostředí, proto podniky nedostanou stavební povolení. Ale z pohledu Li-ion baterií je konkurence silná, (Samsung, LG) a neustále roste. Hrozbu mohou pro společnost Saft Ferak představovat substituty. Substitutem pro nikl-kadmiové baterie jsou baterie olověné, které jsou zároveň levnější. Vybraný podnik tyto baterie v současné době nenabízí a ani neplánuje nabízet, ačkoliv obsadit část trhu s olověnými bateriemi může být příležitost. V případě, že by tato situace nastala, je silnou stránkou společnosti výzkum, který je prováděn ve francouzském městě Bordeaux. Společnost je velmi zatížena legislativou, a to zejména v oblasti nakládání s odpady, která musí být striktně dodržována, což může být zároveň další slabou stránkou. Hrozbou v této politické oblasti může být nařízení EU, kdy může dojít k vydání zákazu kadmia či niklu nebo drastickému snížení limitu prachu v ovzduší. Tato situace by mohla mít pro podnik fatální následky. Řešení by mohlo představovat zmíněné zavedení výroby olověných baterií či přechod na zinek. Příležitostí v politické oblasti může být například využití dotací na vzdělání či investice. Společnost usiluje o maximální snížení prašnosti, proto musí být výrobní haly odsávány, což ovšem způsobuje velký chlad, proto se jako příležitost jeví zateplení budov. Podnik může využít solární panely či výměníky tepla. Další příležitostí mohou být led světla, které v podniku prozatím vůbec nejsou. Tedy celkově by se společnost mohla zaměřit na úsporu energií. Naopak silnou stránkou v environmentální oblasti je certifikace a důraz na životní prostředí. Mezi strategickými cíli podniku je zvýšení bezpečnosti. Z hlediska průzkumu mateřské společnosti Saft je v podniku příliš velká úrazovost, jako příležitost se nabízí mimo jiné certifikace OHSAS 18001. Z ekonomického pohledu je podnik ovlivněn především poklesem ceny ropy, zvýšením ceny niklu či lithia, vývojem směnných kurzů, vysokou inflací či nízkou nezaměstnaností, kde se vše jeví jako hrozba. Nízké mzdy naopak mohou být příležitostí k vyjednávání s odbory. V současné době podniku chybí kvalitní pracovníci, které hledá. Příležitostí proto může být využití personální agentury. Podnik nemá definovanou vizi a firemní hodnoty.

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Strategická analýza vnitřního prostředí hodnotí podnik z hlediska: *faktorů vědeckotechnického rozvoje, marketingových a distribučních faktorů, faktorů výroby a řízení výroby, faktorů podnikových a pracovních zdrojů, faktorů finančních a rozpočtových.*

4.2.1 Faktory vědeckotechnického rozvoje

Oblast faktorů vědeckotechnického rozvoje je zaměřena zejména na oblast výzkumu a vývoje, což může podnikům přinést značnou konkurenční výhodu. Vybraná společnost Saft Ferak v současné době disponuje oddělením výzkumu a vývoje, se zaměřením na vývoj pro lithium-ionové systémy. Jedná se o oddělení, které je nové téměř dva roky, kdy laboratoře jsou již částečně vybaveny, ale v případě potřeby podnik úzce spolupracuje s vývojovým oddělením ve Francii, kde se nachází mateřská společnost. Podnik je schopen předvídat výzkum a vývoj v odvětví, a to zejména díky vývoji ve francouzském Bordeaux, který je zde několikastupňový a každý měsíc je získán tzv. patentový report. Úskalím je nedostatek inženýrů, které společnost v současné době hledá.

4.2.2 Marketingové a distribuční faktory

Z hlediska marketingových faktorů podniky hodnotí především účinnost své reklamy a další marketingové aktivity, jako je průzkum trhu a další. Ve vybrané společnosti Saft Ferak zcela chybí marketingové oddělení, to je však ve Francii a řídí celou obchodní síť. Společnost sama neprovádí žádné průzkumy trhu, nicméně tyto aktivity opět provádí mateřská společnost, a to buď sama ve své režii, nebo koupí mezinárodních statistik a průzkumů. Podnik tyto informace získá a není proto zapotřebí, aby průzkum trhu prováděl sám za sebe. V rámci marketingových faktorů se hodnotí servis po nákupu, který je poskytován, především u lithium-ionových baterií. U nikl-kadmiových baterií je servis po nákupu do budoucna zamýšlen, kdy se vyvíjejí baterie na vzdálené sledování. Co se týká reklamy jako takové, není tomu ze strany společnosti Saft Ferak věnována dostatečná pozornost. Na jednu stranu je důležité brát v potaz, že podnik reklamou nemusí získat pouze nové zákazníky, jelikož zde by investice do reklamy nebyla příliš výhodná. Na druhou stranu však potřebuje získat nové pracovníky a zde se reklama jeví jako přínosná. Podnik by o sobě mohl na českém trhu dát více vědět. V současnosti se účastní výstav či veletrhů jako je například Rail Days Ostrava. Může však využít propagaci prostřednictvím oblíbených sociálních sítí jako YouTube, Instagram či kampaní na Facebooku. Kromě těchto zmíněných typů může využít i jiné formy reklamy, jako jsou billboardy, reklamní spoty v rádiu, inzerci v novinách a další. Z hlediska distribuce společnost své produkty prodává

třetím osobám buď přímo, nebo prostřednictvím distribučních společností, které náleží do skupiny Saft. Mezi distribuční společnosti patří například ALKAL baterie s.r.o. a Akumulátory Tábořský s.r.o. z hlediska České republiky, dále Servis akumulátorov a Branislav Pavlovič v rámci Slovenské republiky. Dále má podnik své distributory v Polsku, Lotyšsku či Rusku.

4.2.3 Faktory výroby a řízení výroby

Pomocí těchto faktorů jsou sledovány výrobní náklady, výrobní kapacity, flexibilita k přáním zákazníků a další. Vybraná společnost nyní nedisponuje dostatečnými výrobními kapacitami, montážní linky představují úzké místo, čímž jsou zároveň limitováni ve flexibilitě zákaznickým požadavkům. Cílem je však tuto situaci zlepšit, a to i v oblasti spolehlivosti výrobních systémů. Dostupnost k výrobním surovinám je dobrá, ale výrobní náklady jsou příliš vysoké, a to zejména u lithium-ionových baterií, kde se ceny nedaří snížit, jelikož je podnik limitován objemovostí. U nikl-kadmiových baterií jsou vyšší výrobní náklady oproti konkurenci vyváženy vysokou kvalitou výrobků. Velkou slabinou je pro podnik oblast logistiky, zejména logistický tok mezi skladem a výrobními linkami, ale také mezi podnikem a dodavatelem. V podniku nejsou prováděny pravidelné analýzy stavu zásob, nejsou zavedeny systémy čárových kódů, chybí systém Milk run, dále podnik postrádá získávání a zpracování dat SCADA a celkově online sběr dat ze strojů a výroby. Pracovníci dělají spoustu věcí ručně a práce tak zabere daleko více času. Podnik má nedostatek skladovacích prostor, což může být částečně vyřešeno skladováním u dodavatele.

4.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Jedná se o faktory sledující zastupitelnost, kvalifikaci pracovníků a další. V rámci společnosti Saft Ferak a.s. pracovníci chybí. A to především lidé s technickým vzděláním. Čtvrtá průmyslová revoluce podnik příliš nezasáhla, automatizace je nízká a digitalizace je dá se říct „v plenkách“. Ovšem do budoucna se zvyšujícími se nároky je kladen stále větší důraz na operátory a údržbu, ale ne všichni pracovníci takové vzdělání mají, což může vést v horším případě za následek změnu struktury zaměstnanců. Co se týká současné zastupitelnosti lidí, je na tom společnost dobře, jelikož zastupitelnost THP pracovníků i dělníků je zavedena (matice dovedností – pracovníci jsou schopni vykonávat více operací). Pouze v některých případech jsou THP pracovníci nezastupitelní. Zaměstnanci mají některé firemní benefity.

4.2.5 Faktory finanční a rozpočtové

Faktorům finančním a rozpočtovým je věnována celá následující podkapitola.

4.2.6 Finanční analýza

Finanční zdraví vybraného podniku bude hodnoceno pomocí finanční analýzy, a to analýzou vybraných poměrových ukazatelů v letech 2013 až 2017. Konkrétně se jedná o *ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity*.

4.2.6.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vypovídají o tom, zda je daný podnik solventní, tedy je schopen dostát svým závazkům v požadované výši a okamžiku jejich splatnosti. Patří zde *celková likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita*.

Tabulka 4.8 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2013-2017

	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
Celková likvidita	(2.1)	5,99	5,10	4,51	4,54	3,61
Pohotová likvidita	(2.2)	5,34	4,50	3,79	3,67	2,96
Okamžitá likvidita	(2.3)	1,57	1,20	0,88	0,86	1,27

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

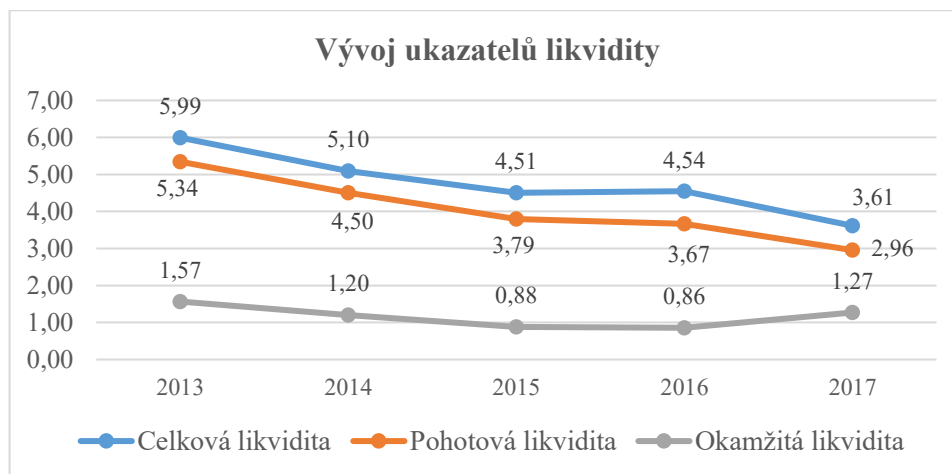
Celková likvidita – říká, kolikrát podnik uspokojí své věřitele, pokud promění veškerá svá oběžná aktiva na peníze. Je dáno rozmezí, ve kterém by se podniky měly pohybovat, a to od 1,5 do 2,5. Z výše uvedené tabulky je patrné, že vybraná společnost Saft Ferak a.s. ve všech sledovaných letech převyšuje horní hranici tohoto doporučovaného intervalu likvidity. Lze říct, že ve všech letech je tedy podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům. Od prvního sledovaného roku 2013 se hodnota tohoto ukazatele postupně snižuje (mimo rok 2016, kde je nepatrné zvýšení). Konkrétně z původních 5,99, což je dvojnásobek doporučené horní hranice, se podnik v roce 2017 dostává na znatelně menší hodnotu 3,61. Z účetních výkazů je patrné, že hodnota krátkodobých závazků je poměrně nízká (v roce 2013 nejnížší, naopak v roce 2017 je nárůst více než dvojnásobný – což může souviset s poklesem tohoto ukazatele) a položka krátkodobé bankovní úvěry je po celou dobu nulová.

Pohotová likvidita – hodnota ukazatele pohotové likvidity je získána po odečtení zásob, které jsou položkou nejhůře přeměnitelnou na peníze, a poměří je tak pouze pohotové prostředky. Doporučovaný interval, ve kterém by se společnosti měly pohybovat, je v rozmezí od 1 do 1,5. Při pohledu do tabulky je zřejmé, že vybraná společnost opět ve všech sledovaných letech převyšuje horní doporučovanou hranici pro tento ukazatel. Lze říct, že i v případě pohotové likvidity je podnik schopen dostát svým závazkům. Od prvního sledovaného roku je

opět patrný pokles tohoto ukazatele, kdy z hodnoty 5,34 se podnik v posledním roce 2017 dostává na hodnotu téměř dvojnásobně menší, a to 2,96. Pokud porovnáme ukazatel pohotové likvidity s předešlým ukazatelem celkové likvidity je jasné, že výše zásob neměla na pohotovou likviditu velký vliv, jelikož se oba zmíněné ukazatele mezi sebou příliš neliší. Z účetních výkazů společnosti lze vyčíst, že největší položku z hlediska oběžných aktiv představují krátkodobé pohledávky, kdy doba obratu pohledávek je poměrně vysoká, což může být rovněž důvodem pro překročení doporučených hranic tohoto ukazatele.

Okamžitá likvidita – ukazatel okamžité likvidity vypovídá o schopnosti podniku okamžitě uhradit své krátkodobé závazky pomocí nejlikvidnějších prostředků. Doporučované rozmezí pro okamžitou likviditu je od 0,2 do 0,5. Při pohledu do tabulky je opět viditelné, že zvolená společnost i v tomto případě ve všech sledovaných letech převyšuje doporučenou horní hranici ukazatele. Podnik je tedy i v případě okamžité likvidity schopen dostát svým závazkům. V letech 2013 až 2016 je patrný pokles tohoto ukazatele, výjimkou je rok 2017, kde hodnota okamžité likvidity narůstá do obdobné výše jako na začátku sledovaného období. Z účetních výkazů společnosti lze vyčíst, že výše peněžních prostředků mezi léty 2013 až 2016 klesala, naopak k podstatnému nárůstu došlo až v roce 2017, což může souviset s růstem ukazatele okamžité likvidity v tomto roce.

Graf 4-4 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2013-2017



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Vybranou společnost lze z hlediska ukazatelů likvidity považovat za solventní, a to v průběhu celé sledované doby. Nicméně, ve všech případech byla překročena doporučená horní hranice pro tento ukazatel. Příliš vysoká likvidita je odrazem neefektivního vázání prostředků a zároveň dochází ke snižování výnosnosti (nekupují se nové stroje, nezavádějí nové technologie). Podnik proto musí usilovat o dosahování optimálních hodnot ukazatelů likvidity.

4.2.6.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability říkají s jakou úspěšností je zacházeno s podnikovým kapitálem. Je důležité, aby každá společnost uměla zhodnotit investovaný kapitál. Patří zde *ukazatele rentability aktiv (ROA)*, *rentability vlastního kapitálu (ROE)* a *rentability tržeb (ROS)*.

Tabulka 4.9 Vývoj ukazatelů rentability v letech 2013-2017

	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	(2.4)	28,69 %	18,91 %	24,97 %	17,86 %	12,02 %
ROE	(2.5)	29,43 %	19,34 %	26,59 %	18,74 %	14,47 %
ROS	(2.6)	20,96 %	14,10 %	16,28 %	11,38 %	6,93 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

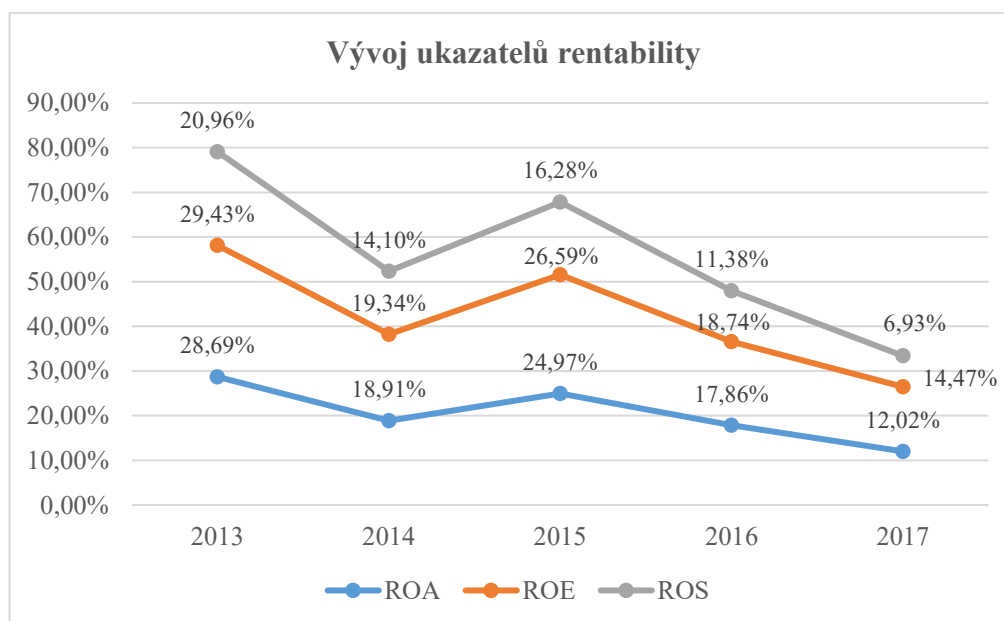
Rentabilita aktiv (ROA) – jedná se o ukazatel, který je považován za jeden z nejvýznamnějších, vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu. Obecně by ukazatele rentability měly vykazovat rostoucí charakter a nejvyšší možné hodnoty, aby byl kapitál podniku co nejlépe zhodnocován. Při pohledu do výše uvedené tabulky je patrný poměrně nepravidelný průběh. Zřejmě nejlépe na to byl vybraný podnik v prvním sledovaném roce, kdy byla dosažena hodnota 28,69 %, a tedy v tomto roce podnik nejlépe zhodnocoval svůj vložený kapitál. V následujícím roce 2014 dochází k poklesu rentability, který je další rok opět střídán růstem. Mezi léty 2016 a 2017 rentabilita aktiv opět klesá. V posledním sledovaném roce je hodnota tohoto ukazatele znatelně menší ve srovnání s prvním rokem, konkrétně činí 12,02 %. Ukazatel ROA poměřuje zisk, v tomto případě EBIT (společnost v žádném roce nevykazuje nákladové úroky, proto je hodnota EBIT shodná s EBT) s celkovými aktivy. Při pohledu do účetních výkazů, je zřejmé, že ukazatel EBIT, tedy zejména jeho nízké hodnoty způsobují zmíněné poklesy ukazatele ROA. V roce 2017 je hodnota EBIT nejnižší, obdobně jako hodnota ukazatele ROA.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE – rentabilita vlastního kapitálu má největší význam zejména pro vlastníky podniku, jelikož určuje výnosnost vlastního kapitálu, respektive výnosnost zdrojů a jejich zhodnocení v zisku. Při pohledu do tabulky je opět patrný nepravidelný vývoj. Nejlepší zhodnocení vlastního kapitálu lze zaznamenat v prvním sledovaném roce 2013. Hodnota ROE zde dosahuje 29,43 %. V následujícím roce 2014 dochází k poklesu na hodnotu 19,34 %. Dále hodnota ROE narůstá na 26,59 % a v následujících dvou letech opět klesá. Nejnižší hodnotu dosahuje rentabilita aktiv v posledním sledovaném roce 2017, a to 14,47 %. Z uvedeného je patrné, že průběh ukazatele ROE prakticky kopíruje průběh

ukazatele ROA. Pokud bychom mezi sebou tyto dva ukazatele porovnali, tak ukazatel rentability aktiv dosahuje nepatrně vyšších hodnot. Podniku se dařilo lépe zhodnocovat vlastní kapitál. Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE mezi sebou poměruje EAT a vlastní kapitál. Při pohledu do účetních výkazů je hodnota čistého zisku EAT kolísavá. Největší hodnota je v roce 2013, a to 126 756 tis. Kč a nejmenší v roce 2017, a to 73 189 tis. Kč. Čistý zisk v průběhu sledovaného období převážně klesá, nárůst je patrný pouze v roce 2015. Lze říct, že ukazatel ROE je v největší míře ovlivněn vývojem čistého zisku.

Rentabilita tržeb ROS – ukazatel rentability tržeb vypovídá o tom, jak velký zisk je podnik schopen z dosažených tržeb vytvořit. Z uvedených dat vyplývá, že v rámci tohoto ukazatele na tom byl podnik zřejmě úplně nejhůř, oproti zbývajícím ukazatelům. Největší hodnoty bylo dosaženo opět v prvním sledovaném období, konkrétně 20,96 %. Stejně jako u dvou předchozích ukazatelů je i v tomto případě průběh stejný. V roce 2014 dochází k poklesu rentability tržeb, který je nadcházející rok střídán růstem a v letech 2016 a 2017 opět nastává pokles. V posledním sledovaném roce hodnota rentability tržeb dosahuje 6,93 %. Ukazatel rentability tržeb se opět odvíjí od hodnoty EAT, obdobně jako ukazatel ROE.

Graf 4-5 Vývoj ukazatelů rentability v letech 2013-2017



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Jak již bylo zmíněno, pro ukazatele rentability je vhodný rostoucí trend a vysoké dosažené hodnoty. V případě vybraného podniku dochází k výkyvům, nicméně převážně je patrný pokles. V posledním sledovaném roce jsou hodnoty všech ukazatelů rentability podstatně nižších než na začátku sledovaného období. Tento vývoj souvisí s poklesy zisku.

4.2.6.3 Ukazatele zadluženosti

Vyjadřují, jak podnik využívá cizí zdroje pro své financování. Je důležité, aby byl nalezen optimální stav mezi financováním vlastními a cizími zdroji. Jedná se o *ukazatele celkové zadluženosti, zadluženosti vlastního kapitálu a podílu vlastního kapitálu na aktivech*.

Tabulka 4.10 Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2013-2017

	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	(2.7)	20,55 %	21,91 %	24,21 %	22,94 %	29,90 %
Zadluženost VK	(2.8)	26,12 %	28,05 %	31,94 %	29,77 %	42,65 %
Podíl VK na aktivech	(2.9)	78,69 %	78,09 %	75,79 %	77,06 %	70,10 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

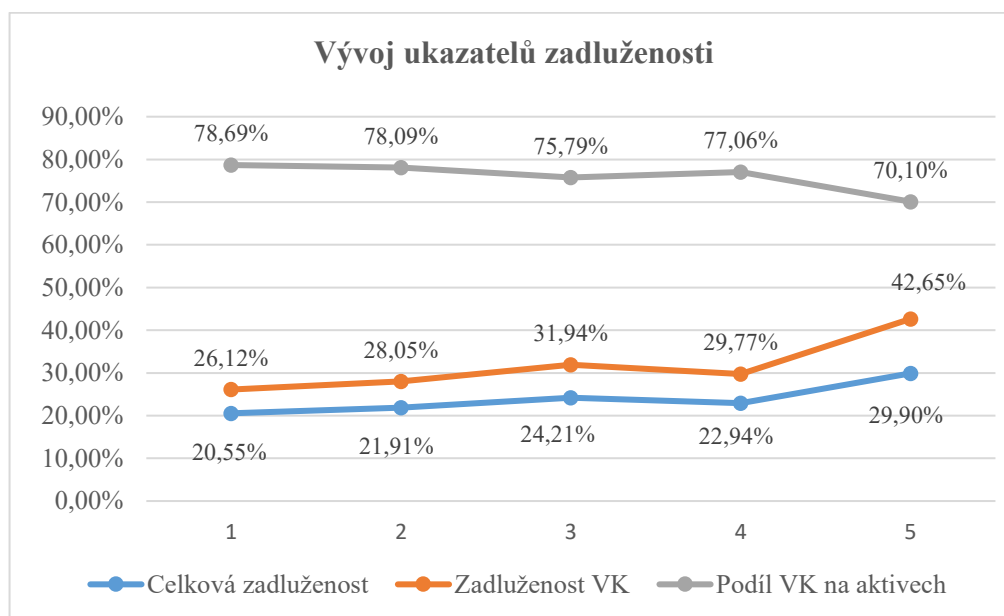
Celková zadluženost – neboli ukazatel věřitelského rizika vypovídá o tom, z kolika procent je majetek podniku kryt cizími zdroji. Doporučovaným rozmezím je 30 až 60 %. Z uvedených dat vyplývá, že vybraná společnost Saft Ferak a.s. se ve všech sledovaných letech nachází pod doporučovanou hranicí 30 %. Nejnižší zadluženost je patrná v roce 2013, přesněji 20,55 %. V následujících letech zadluženost převážně roste, výjimkou je rok 2016, kdy dochází k poklesu tohoto ukazatele. V posledním sledovaném roce, hodnota téměř dosahuje doporučené minimum 30 %, konkrétně 29,90 %. V dnešní době se nachází pouze malá část podniků s tak nízkou zadlužeností, jaká je u sledované firmy. Je nepřilíš pravděpodobné, že by podnik do budoucna měl problém s financováním majetku vlastními zdroji. Obecně je žádoucí klesající trend tohoto ukazatele, ale výsledné hodnoty ve sledovaných letech jsou v případě podniku pod průměrem. Proto by vedení společnosti mohlo zvážit financování následující investice, alespoň z části úvěrem, aby došlo ke zvýšení výnosnosti celkového kapitálu a firmě se neprodražoval kapitál vlastní. V minulosti byl ukazatel celkové zadluženosti velmi vysoký, kdy v roce 2008 dosahoval až 188,37 %. Dlouhodobé úvěry tehdy převzala mateřská společnost, proto již od roku 2009 nastal viditelný pokles ukazatele na 18,67 %.

Zadluženost vlastního kapitálu – vyjadřuje podíl vlastního a cizího kapitálu firmy, kdy doporučovaná hranice je od 80 do 120 %. Při pohledu na uvedenou tabulku je patrné, že financování podniku cizími zdroji je značně neúměrné. Podnik se z hlediska tohoto ukazatele nachází hluboko pod doporučovanou dolní hranicí. Nicméně je možné znovu zaznamenat převážně rostoucí trend, kdy nejvyšší hodnota je patrná v roce 2017, a to 42,65 %. Společnost nevykazovala ve sledovaném období žádné bankovní úvěry a výpomoci. V případě nedostatků peněžních prostředků v rámci financování své činnosti, podnik využívá účet v bance, který

slouží k vzájemnému úvěrování členů skupiny. Nejvíce se na cizích zdrojích podílely krátkodobé závazky, u kterých je patrný růst.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech – jde o ukazatel vypovídající o finanční stabilitě podniku z dlouhodobého časového hlediska. Lze říct, že tento ukazatel doplňuje ukazatel celkové zadluženosti a jejich součet by měl být 100 %. Při pohledu do uvedené tabulky lze vidět, že podnik ke svému financování využíval převážně vlastní zdroje. Výsledné hodnoty se pohybují v rozmezí od 70 do 78 %. Z uvedeného vyplývá, že podnik je schopen krýt své prostředky vlastními zdroji a je proto finančně samostatný. V rámci tohoto ukazatele je žádoucí rostoucí trend, protože tak dochází k upevnění finanční stability. V případě vybraného podniku je trend klesající, ale dosahované hodnoty jsou vysoké, takže pokles je pro tuto situaci příznivý.

Graf 4-6 Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2013-2017



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Z pohledu ukazatelů zadluženosti je důležité nalézt optimum mezi financováním vlastními zdroji a financováním cizími zdroji. Pokud bude podnik své aktivity financovat pouze vlastními zdroji, snižuje tak výnosnost celkového kapitálu. V opačném případě, kdy firmy financují svou činnost pouze cizími zdroji, se mohou dostat do problémů se získáním vloženého kapitálu zpět. Uvedený graf č. 4.6 zachycuje vývoj ukazatelů zadluženosti. V posledním sledovaném roce 2017 dochází k poklesu podílu vlastního kapitálu na aktivech, zbývající ukazatele celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu rostou.

4.2.6.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jak úspěšně podnik využívá svá aktiva. Jedná se o *ukazatele doby obratu aktiv, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků*. Uvádějí se ve dnech.

Tabulka 4.11 Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2013-2017

	Vzorec	2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu aktiv	(2.10)	325,77	336,16	290,73	283,49	245,98
Doba obratu pohledávek	(2.11)	177,29	184,17	159,76	150,14	97,69
Doba obratu závazků	(2.12)	47,90	56,98	55,66	54,01	59,36

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Doba obratu aktiv – říká, za kolik dní se aktiva přemění v tržby. Pro podniky je vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla co možná nejnižší. Při pohledu do uvedené tabulky je zřejmé, hodnota doby obratu aktiv ve sledovaných letech 2013 až 2017 převážně klesala. V prvním sledovaném roce hodnota ukazatele dosahovala 325,77 dní a v posledním sledovaném roce klesla na 245,98 dnů, což lze hodnotit pozitivně. Doba obratu aktiv je ve všech sledovaných letech nižší než jeden rok, jelikož majetek podniku je z větší části tvořen oběžnými aktivy, jejichž doba obratu je znatelně nižší než u aktiv stálých.

Doba obratu pohledávek – vypovídá o platební morálce odběratelů, neboli za kolik dní odběratelé průměrně zaplatí faktury. Je nutné podotknout, že doby obratu pohledávek se odvíjí od dob splatností, které podnik svým obchodním partnerům poskytuje. Z uvedené tabulky vyplývá, že vývoj tohoto ukazatele v čase převážně klesá. Z původní hodnoty 177,29 dní se podnik dostává na 97,69 dní, což lze hodnotit kladně. Je vhodné, aby se společnost i do budoucna na tento ukazatel zaměřila a snažila se ještě více snížit dobu, na kterou je obchodní úvěr poskytován, aby nedocházelo k zadržování peněžních prostředků v pohledávkách.

Doba obratu závazků – vyjadřuje dobu, na kterou dodavatelé poskytují obchodní úvěr. Tento ukazatel měl ve sledovaných letech nestabilní průběh, tedy nelze jednoznačně říct, zda stabilně stoupal nebo naopak spíše klesal. Nejdůležitější je v tomto případě, zda bylo dodrženo pravidlo solventnosti, které říká, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. Z uvedených dat je již na první pohled zřejmé, že podniku se nepodařilo pravidlo solventnosti dodržet v žádném ze sledovaných let. Doba úhrady pohledávek byla mnohdy až o 3 měsíce delší než doba úhrady závazků. Nicméně v posledním sledovaném roce se podniku podařilo tyto doby alespoň přiblížit.

4.2.7 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí

Analýzou vnitřního prostředí jsou hodnoceny především podnikové zdroje a způsob jakým jsou tyto zdroje využívány. Při pohledu na vybranou společnost Saft Ferak lze říct, že bezpochyby silnou stránkou je nově zřízené oddělení výzkumu a vývoje. Ačkoliv je toto oddělení nové pouze dva roky, laboratoře jsou již převážně vybaveny a v případě nedostatků společnost spolupracuje s výzkumným oddělením v Bordeaux. Slabinou může být nedostatek inženýrů, personální oblast je dále popsána níže. Společnost nemá zřízené marketingové oddělení, vše řídí mateřská společnost z Francie, která zároveň provádí průzkum trhu, a to buď sama ve své režii, nebo koupí mezinárodních statistik a průzkumů. Z hlediska podniku není na reklamu kladen příliš velký důraz, což může být slabou stránkou. Ovšem je zapotřebí si uvědomit, že v tomto případě reklama pravděpodobně nepřiláká nové zákazníky, ale příležitostí může být získání nových pracovníků, které Saft Ferak hledá. Ačkoliv je v současné době v podniku zřízena zastupitelnost lidí, a to jak u výrobních dělníků, tak THP pracovníků, chybí zejména lidé s technickým vzděláním. Podnik nemá rovněž aktualizované své webové stránky, kde některé informace chybí. Největší slabou stránku může představovat oblast logistiky, slabým místem je logistický tok mezi skladem a výrobními linkami či podnikem a dodavatelem. Společnost nemá dostatek skladovacích kapacit, neprovádí průběžné analýzy stavu zásob, nemá zaveden systém čárových kódů, Milk run, online získávání a zpracování dat SCADA, celkově chybí sběr dat ze strojů a výroby. Silnou stránkou společnosti je jednoznačně podpora mateřské společnosti. Podnik je na tom po finanční stránce dobře, disponuje finančními prostředky, které může investovat. Z hlediska likvidity je schopen dostát svým závazkům, ovšem na druhou stranu je zapotřebí zmínit, že ukazatele likvidity se pohybují nad horní doporučovanou hranicí, což může být signálem pro neefektivní vázání prostředků, a zároveň to může souviset se snižováním výnosnosti. Se snížením ukazatelů rentability souvisí poklesy zisku, ke kterým ve sledovaných letech docházelo. Obecně je žádoucí rostoucí trend a vysoké dosažené hodnoty, což je v případě zvolené společnosti opačné, je to proto slabá stránka. U podnikové zadluženosti je důležité najít optimum mezi financováním vlastními a cizími zdroji. Z účetních výkazů je patrné, že položka bankovní úvěry a výpomoci je po celou sledovanou dobu nulová, podnik tak není vůbec zatížen úvěrem a dochází k prodražování vlastního kapitálu. Nicméně společnost v případě nedostatku finančních prostředků využívá společný účet, který slouží k úvěrování členů skupiny Saft. Je tak na zvážení, zda by v tomto případě měl úvěr v bance smysl. Mezi další slabou stránku podniku patří nedodržení pravidla solventnosti, kdy závazky jsou placeny zhruba s 2 měsíční splatností a zákazníci platí s 3 měsíční splatností.

4.3 Spider analýza

Prostřednictvím Spider analýzy je vybraná společnost Saft Ferak a.s. porovnána s odvětvovými průměry. Jedná se o odvětví CZ-NACE 27 (Výroba elektrických zařízení), podnik spadá pod zpracovatelský průmysl. Všechny výsledné údaje v uvedené tabulce jsou vyjádřeny v procentech, tedy jako změna oproti stanovené základně. Platí, že všechny hodnoty pohybující se nad 100 % jsou chápány jako lepší a situace podniku je proto velmi dobrá. Avšak některé ukazatele je nutné chápat obráceně, protože například u doby obratu zásob je žádoucí nižší hodnota. Od roku 2010 Ministerstvo průmyslu a obchodu vykazuje EBIT na úrovni provozního výsledku hospodaření, což je zároveň důvod pro změnu metodiky výpočtu EBIT, aby bylo možné podnik s odvětvím objektivně srovnat.

Tabulka 4.12 Spider analýza v letech 2015-2017

Kvadrant	Ukazatel	Průměr podniku	Průměr odvětví	Odvětví	Podnik/Odvětví
A	ROA	19,63 %	11,41 %	100 %	172,1 %
	ROE	19,93 %	17,02 %	100 %	117,1 %
	ROS	15,07 %	6,56 %	100 %	229,6 %
B	Celková likvidita	4,22	1,56	100 %	271,2 %
	Pohotová likvidita	3,47	1,00	100 %	347,1 %
	Okamžitá likvidita	1,39	0,21	100 %	649,7 %
C	Celková zadluženost	25,68 %	47,29 %	100 %	54,3 %
	Podíl VK na aktivech	74,32 %	51,06 %	100 %	145,6 %
	Ukazatel zadluženosti VK	34,79 %	92,69 %	100 %	37,5 %
D	Obrátka celkových aktiv	1,32	1,66	100 %	79,7 %
	Doba obratu zásob	42	43	100 %	98,0 %
	Doba obratu závazků	56	74	100 %	76,5 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů a MPO

V tabulce č. 4.12 jsou uvedeny hodnoty Spider analýzy v letech 2015-2017. Údaje za podnik i odvětví jsou zprůměrovány a následně mezi sebou porovnávány. Kvadrant A zachycuje ukazatele popisující rentabilitu, kvadrant B obsahuje ukazatele likvidity, kvadrant C ukazatele zadluženosti a v posledním kvadrantu D jsou zobrazeny ukazatele aktivity. Pro zpracování Spider analýzy byly využity interní dokumenty podniku, zejména základní účetní výkazy a statistiky Ministerstva průmyslu a obchodu.

Kvadrant A

Z hlediska ukazatelů rentability si podnik vede oproti odvětví velmi dobře. Již na první pohled je patrné, že ve všech jednotlivých ukazatelích jej lze považovat za lepší. Ukazatel ROA je o 72,1 % nad průměrem odvětví. Ukazatel ROE převyšuje odvětví z uvedených ukazatelů nejméně, a to o 17,1 %. Podstatný rozdíl je patrný u ukazatele ROS, který odvětví převyšuje o 129,6 %. Pokud bychom se vrátili zpátky k finanční analýze podniku, zjistili bychom, že ukazatel ROS, ačkoliv ve srovnání s odvětvím dopadl jako nejlepší, z pohledu podniku byl jeho vývoj nejhorší oproti zbývajícím ukazatelům rentability.

Kvadrant B

Z hlediska ukazatelů likvidity podnik opět převyšuje oborové hodnoty, obdobně jako ukazatele rentability. Nejvyšší hodnoty jsou dosaženy z hlediska okamžité likvidity, kde společnost převyšuje odvětví o 549,7 %. Další v pořadí je pohotová likvidita, kde jsou výsledky odvětví menší o 247,1 %. Celková likvidita je z pohledu podniku vyšší o 171,2 %. Ačkoliv lze podnik považovat za vysoce likvidní, je důležité si uvědomit, že dosažené výsledky nelze jednoznačně hodnotit za dobré. Likvidita společnosti překračuje ve všech případech doporučené horní hranice, což je odrazem neefektivního vázání prostředků.

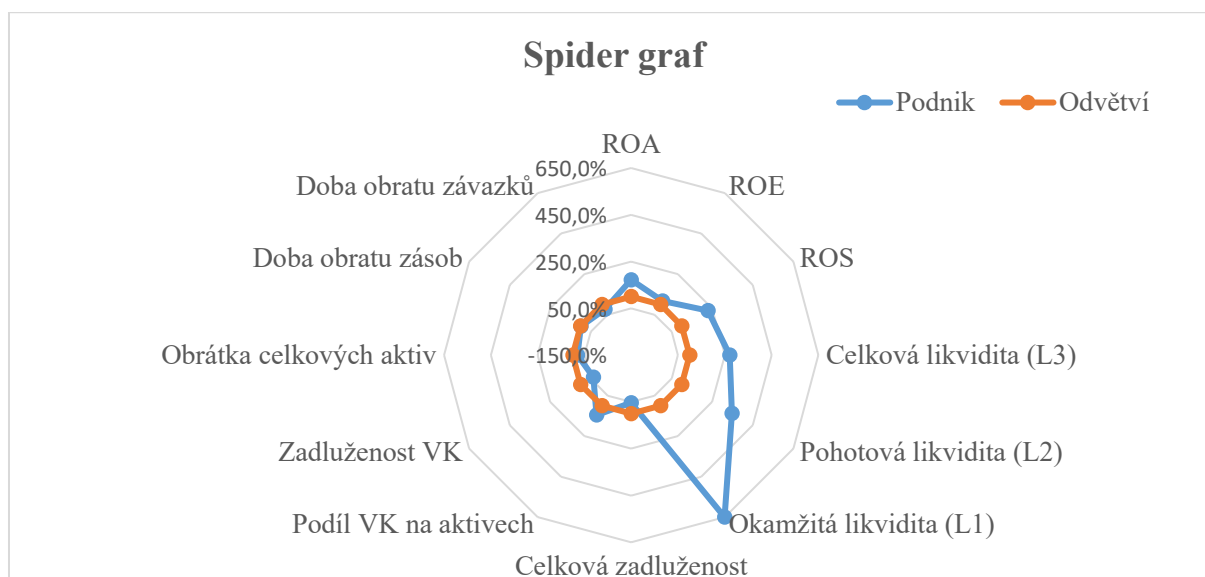
Kvadrant C

Při pohledu na ukazatele zadluženosti je zřejmé, že podnik je na tom lépe než odvětví. Ukazatel celkové zadluženosti dosahuje o polovinu nižších hodnot. Podíl vlastního kapitálu na aktivech je u podniku vyšší než u odvětví. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu je u podniku o 57,9 % menší než u odvětví. Doporučený interval je od 80 do 120 %, tedy v odvětví je toto rozmezí dodrženo, ale v rámci společnosti ne. I když lze organizaci považovat z hlediska těchto ukazatelů za lepší, některé hodnoty jsou až příliš nízké, kdy financování vlastními a cizími zdroji není vyváжено. Dochází tak k prodražování vlastního kapitálu.

Kvadrant D

Z hlediska ukazatele obrátky celkových aktiv je požadována minimální hodnota 1, kterou podnik ve všech letech splňuje, ale je na tom o zhruba 20 % hůř oproti odvětví. Z pohledu doby obratu zásob, kde je žádoucí nižší hodnota, je na tom podnik a odvětví téměř stejně, rozdíl jsou 2 %. Dobu obratu závazků lze u podniku považovat jako lepší oproti odvětví o 23,5 %. Podnik ani v jednom ze sledovaných let nedodržel pravidlo solventnosti.

Graf 4-7 Spider graf v letech 2015-2017



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů a MPO

Graf č. 4.7 představuje Spider graf neboli pavučinový graf, kde lze porovnat výsledky podniku s příslušným odvětvím. Z uvedeného grafu je patrné, že vybraná společnost dosahuje z hlediska rentability lepších hodnot než odvětví. Likvidita je u podniku opět několikanásobně vyšší než u odvětví, avšak jsou překročeny doporučené horní hranice a podnik tak neefektivně váže své prostředky. Ukazatele zadluženosti jsou u podniku nižší, ale v tomto případě se společnost prodražuje vlastní kapitál, jelikož podíl cizích zdrojů je velmi nízký a položka bankovní úvěry a výpomoci je ve všech sledovaných letech nulová. Ukazatelé aktivity jsou u podniku spíše lepší než u odvětví, až na obrátku celkových aktiv.

Pokud bychom vybranou společnost porovnali v rámci Spider analýzy s celým zpracovatelským průmyslem, jsou výsledné hodnoty poměrně obdobné, až na ukazatele, které jsou uvedeny v následující tabulce č. 4.13.

Tabulka 4.13 Porovnání vybraných ukazatelů Spider analýzy

Ukazatel	27 – Výroba el. zařízení	C – Zpracovatelský průmysl
ROS	229,6 %	211,46 %
Celková likvidita	271,2 %	231,51 %
Pohotová likvidita	347,1 %	264,28 %
Okamžitá likvidita	649,7 %	310,30 %
Obrátka celk. aktiv	79,7 %	97,11 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů a MPO

4.4 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy bude hodnoceno prostředí, ve kterém se vybraná společnost nachází. K identifikaci *silných* a *slabých stránek*, *příležitostí* a *hrozeb* poslouží poznatky z dílčích analýz, které byly provedeny v předešlých kapitolách.

V tabulce 4.14 je uveden výčet devíti položek připadající do každé oblasti.

Tabulka 4.14 SWOT analýza společnosti Saft Ferak a.s.

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Dlouholetá tradice	W1	Logistika, efektivita skladu
S2	Podpora mateřské společnosti	W2	Drahý VK – žádné cizí zdroje
S3	Výrobní podnik	W3	Příliš vysoká likvidita
S4	Certifikace ISO	W4	Splatnost pohled. > Splatnost závaz.
S5	Šetrnost k životnímu prostředí	W5	Klesající rentabilita
S6	Dostatečný kapitál	W6	Chybí vize, firemní hodnoty
S7	Výzkum a vývoj	W7	Reklama
S8	Technická vybavenost	W8	Nedostatek pracovníků
S9	Kvalita Ni-Cd baterií	W9	Vysoká úrazovost
Příležitosti		Hrozby	
O1	Využití dotačních programů	T1	Zákaz Evropské unie
O2	Investice	T2	Pokles ceny ropy
O3	Úvěr	T3	Zdražení niklu, lithia
O4	Vyjednávání s odbory	T4	Vysoká inflace
O5	Certifikace	T5	Nízká nezaměstnanost
O6	Propagace společnosti	T6	Vstup konkurence na trh
O7	Úspora energií	T7	Vstup substitutu na trh
O8	Online sběr dat	T8	Vývoj kurzu
O9	Personální agentura	T9	Tragická událost – špatná pověst

Zdroj: vlastní zpracování

Každá společnost by měla analyzovat jak vnitřní, tak vnější prostředí pomocí SWOT analýzy. Kdy hlavním cílem SWOT analýzy je přizpůsobení silných stránek společnosti atraktivním příležitostem prostředí a zároveň odstranění či překonání slabých stránek a minimalizování hrozeb.

Silné stránky

Společnost Saft Ferak a.s. na trhu působí od října roku 2003, nicméně tradice výroby průmyslových baterií sahá u této firmy ještě mnohem dále. Lze proto říct, že více než šedesátiletá zkušenost výroby baterií je pro podnik výhodou a pozitivně ovlivňuje jeho pověst. Podnik je právní formou akciová společnost, konkrétně se jedná o dceřinou společnost, tedy bezpochyby další silnou stránkou je podpora mateřské společnosti, která sídlí ve Francii. Zhruba 80 % produkce je vyváženo za hranice země, kde se firma potýká se silnou konkurencí, a to především v oblasti výroby li-ion baterií. Největšími konkurenty jsou společnosti Samsung a LG. Obecně z hlediska tohoto typu baterií konkurence pořád roste. Naopak z pohledu ČR podnik přímého konkurenta nemá. Jsou zde povětšinou firmy, které s bateriemi pouze obchodují, ale nevyrábí je, tento fakt lze označit za další silnou stránku. Společnost Saft Ferak je výrobním podnikem, který se snaží své výrobky neustále zdokonalovat a inovovat, využívá pro to ty nejmodernější technologie a informace. Své výrobky a procesy nechávají certifikovat. Podnik má vyšší výrobní náklady než konkurence, ale z pohledu Ni-Cd baterií je tento fakt vyvážen zejména vysokou kvalitou tohoto výrobku, kterou lze rovněž považovat za jednu z konkurenčních výhod firmy. Silnou stránkou je i poměrně nově zřízené oddělení výzkumu a vývoje, které v případě potřeby spolupracuje s vývojem ve Francii. Podnik z hlediska své činnosti neopomíjí ani životní prostředí, na které klade velký důraz. Je držitelem certifikátu EKO-KOM. Další silnou stránkou je dostatečný kapitál.

Slabé stránky

Největší slabiny má společnost jednoznačně v oblasti logistiky. Podnik nemá dostatek skladovacích kapacit, neprovádí průběžné analýzy stavu zásob, chybí systém čárových kódů, Milk run a celkově online sběr dat a zpracování dat. Z hlediska likvidity je společnost schopna dostát svým závazkům, ale je značně překročena doporučená horní hranice, jsou tak neefektivně vázány prostředky. Ve sledovaných letech dochází k poklesům ukazatelů rentability, což lze hodnotit opět negativně. Z hlediska zadluženosti je důležité najít optimum mezi financováním vlastními a cizími zdroji, ale v případě vybrané společnosti je veškerá činnost financována pouze vlastními zdroji a položka bankovní úvěry a výpomoci je nulová, vlastní kapitál je tak příliš drahý. Dále po finanční stránce není ani v jednom ze sledovaných let dodrženo pravidlo solventnosti, což je další slabou stránkou podniku. Společnost trpí nedostatkem pracovníků, s čímž může souviset i nedostatečná reklama. Dle průzkumů mateřské společnosti je v podniku velká úrazovost. Podnik nemá definovanou vizi a firemní hodnoty.

Příležitosti

Jednou z největších slabin podniku je oblast logistiky, proto by mělo být pracováno na její odstranění. Jako příležitost se pro společnost jeví investování do zavedení systému pro online sběr a zpracování dat, což pracovníkům usnadní spoustu práce, kterou už nebudou muset dělat ručně. Dále zavedení systému čárových kódů především ve skladu, což opět uspoří čas a omezí chybovost při příjmu a výdeji. Společnost může zavést systém Milk run a více analyzovat průběžný stav zásob. Zásoby se pro podnik jeví jako problém také v tom smyslu, že nedisponují dostatkem skladovacích prostor, což jde na jednu stranu vyřešit skladováním u dodavatele či investicí do výstavby skladů. Ačkoliv společnost klade velký důraz na environmentální oblast, tak se přece jen najdou věci, které mohou být ještě zlepšeny. Konkrétně se jedná o úsporu energií. Podnik se snaží minimálně snížit prašnost, kdy výrobní haly musí být neustále odsávány, což ovšem způsobuje velký chlad. Proto společnost může investovat do zateplení budov či využití solárních panelů. Další investicí mohou být led světla, která prozatím nikde ve firmě nejsou. Společnost má dostatečný kapitál, a určité investice si tak může dovolit a v některých případech by situace mohla být řešena i úvěrem. Podnik může využít dotačních programů, a to nejen z hlediska rekonstrukce či výstavby, ale i z pohledu rozvoje zaměstnanců. Dle výzkumu mateřské společnosti je v podniku velká úrazovost. V tomto případě se jako příležitost jeví certifikace OHSAS 18001 a další. Nedostatek zaměstnanců může být řešen využitím služeb personální agentury či posílením reklamy. Podnik může vyjednávat s odbory o navýšení mezd či zavést některé firemní benefity.

Ohrožení

Velkou hrozbou je pro společnost Saft Ferak a.s. nařízení EU, které se týká zákazu kadmia či niklu nebo drastického snížení limitu prachu v ovzduší. Tento fakt by pro podnik mohl mít fatální následky. Nicméně řešením může být přechod na zinek či výroba olovených baterií, kde by byly využity poznatky z výzkumu ve Francii. Hrozbu může představovat i tragická událost, kdy již v minulosti došlo k výbuchu baterie v letadle Boeing. Ačkoliv se nejednalo o baterie Saft, situace měla za následek značný pokles prodeje všech průmyslových baterií. Z médií jsou známy i výbuchy baterií v mobilních telefonech. Tyto havárie ohrožují pověst společností. Mezi další hrozby patří zdražení výrobních surovin, a to především niklu a lithia, což souvisí s inflací. S poklesem cen ropy podnik přichází o zákazníky, kteří tak baterie nevyužijí. Firma je ohrožena nízkou nezaměstnaností, protože nemůže sehnat pracovníky, které hledá. Mezi další hrozby patří vstup nové konkurence či substitutu na trh.

4.4.1 Hodnocení SWOT analýzy

Hodnocení SWOT analýzy je provedeno *pomocí párového srovnávání jednotlivých položek* silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, za účasti představitelů vybrané společnosti *v rámci řízeného rozhovoru*. Postup probíhá tak, že: položky dané skupiny se porovnávají mezi sebou a určí se jejich počet preferencí. Následně se určí váha, vydělením počtu preferencí dané položky celkovým počtem preferencí skupiny. Platí, že součet vah je roven jedné, a zároveň čím vyšší je hodnota váhy, tím vyšší je důležitost položky. Výsledná váha a preference položek se vynásobí a jsou získány body, které se sečtou za celou skupinu.

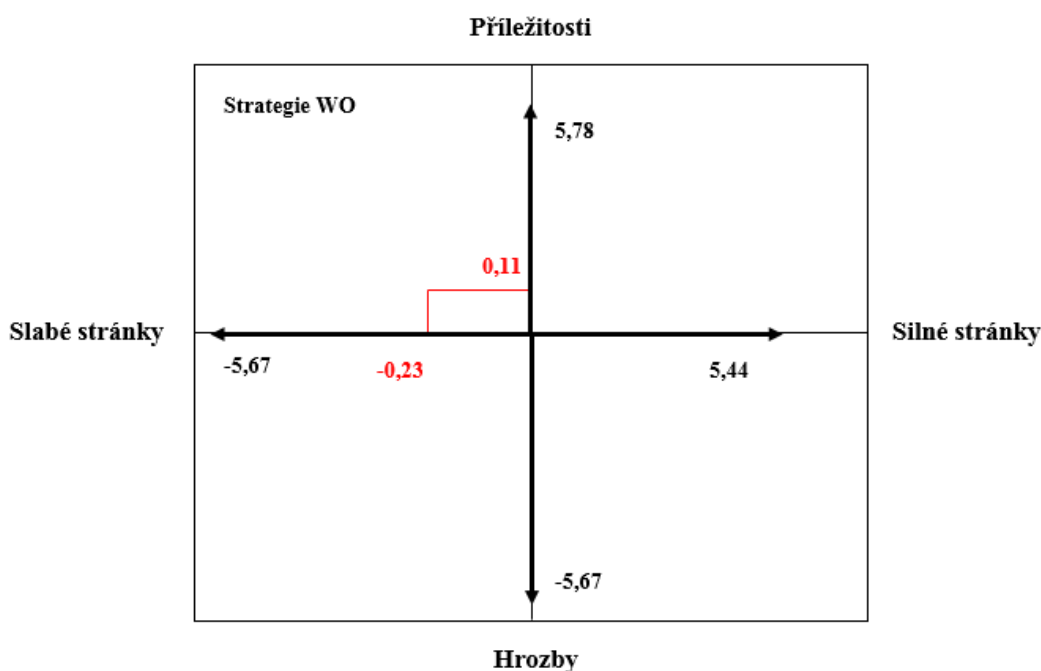
Tabulka 4.15 Hodnocení SWOT analýzy

Silné stránky		Body	Slabé stránky		Body
S1	Dlouholetá tradice	0,00	W1	Logistika, efektivita skladu	1,36
S2	Podpora mateřské společ.	0,44	W2	Drahý VK – žádné cizí zdroje	0,03
S3	Výrobní podnik	0,03	W3	Příliš vysoká likvidita	0,11
S4	Certifikace ISO	0,44	W4	Splat. pohled. > Splat. závaz.	0,44
S5	Šetrnost k živ. prostř.	0,69	W5	Klesající rentabilita	0,25
S6	Dostatečný kapitál	0,11	W6	Chybí vize, firemní hodnoty	0,00
S7	Výzkum a vývoj	1,00	W7	Reklama	0,69
S8	Technická vybavenost	1,36	W8	Nedostatek pracovníků	1,00
S9	Kvalita Ni-Cd baterií	1,36	W9	Vysoká úrazovost	1,78
Σ		5,44	Σ		5,67
Příležitosti		Body	Hrozby		Body
O1	Využití dot. programů	0,03	T1	Zákaz Evropské unie	1,78
O2	Investice	0,69	T2	Pokles ceny ropy	0,69
O3	Úvěr	0,00	T3	Zdražení niklu, lithia	0,44
O4	Vyjednávání s odbory	0,11	T4	Vysoká inflace	0,03
O5	Certifikace	1,00	T5	Nízká nezaměstnanost	0,00
O6	Propagace společnosti	0,69	T6	Vstup konkurence na trh	0,25
O7	Úspora energií	1,36	T7	Vstup substitutu na trh	1,00
O8	Online sběr dat	1,78	T8	Vývoj kurzu	0,11
O9	Personální agentura	0,11	T9	Tragická událost – pověst	1,36
Σ		5,78	Σ		5,67

Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení SWOT analýzy vyplývá, že vybraná společnost disponuje spíše slabými stránkami a z hlediska vnějšího prostředí pro podnik plynou příležitosti. Mezi nejsilnější stránky společnosti patří technická vybavenost, která je na velmi dobré úrovni. Podnik se snaží neustále inovovat své produkty, k čemuž využívá nejmodernější technologie a informace. Na stejné úrovni je považována kvalita nikl-kadmiových baterií, která představuje jednu z konkurenčních výhod firmy. Platí, že vyšší cena a výrobní náklady oproti konkurenci jsou vyváženy právě vysokou kvalitou tohoto typu baterií. Mezi další vysoce hodnocené silné stránky patří výzkum a vývoj, který podnik provádí sám ve své režii a v případě potřeby v rámci spolupráce s oddělením výzkumu a vývoje ve Francii. Mezi největší slabiny patří vysoká úrazovost, která plyne zejména z průzkumu mateřské společnosti a podnik se snaží v rámci strategických cílů o její snížení. Další slabinou je oblast logistiky a nedostatek pracovníků. Jako nejatraktivnější příležitosti se jeví zavedení online sběru dat, zlepšení v oblasti úspory energií či certifikace, která souvisí s úrazovostí. Jako největší hrozby jsou z pohledu podniku vnímány nařízení EU a tragická událost či havárie, které by mohly nastat.

Obrázek 4.1 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných výsledků byl sestaven diagram SWOT analýzy. Pro vygenerování výsledné strategie je zapotřebí vzájemně odečíst skupiny vnitřního a vnějšího prostředí. Z diagramu je patrná **strategie WO**, tedy taková, která umožní překonání slabých stránek využitím příležitostí z okolí.

5 Shrnutí a doporučení

V rámci této kapitoly budou shrnuty především výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které jsou předmětem praktické části diplomové práce, konkrétně pak čtvrté kapitoly. Na základě výsledků provedených analýz budou navrženy doporučení ke zlepšení a udržení konkurenční pozice vybrané společnosti na trhu.

5.1 Shrnutí

Jako první byla v rámci praktické části diplomové práce a analýzy vnějšího prostředí provedena modifikace PEST analýzy, konkrétně PESTE analýza, popisující podnik z hlediska politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-demografických, technicko-technologických a environmentálních faktorů. Z hlediska politických faktorů je vybraná společnost Saft Ferak a.s. velmi zatížena legislativou především v oblasti nakládání s odpady, které při výrobě průmyslových baterií vznikají a nesmí se po skončení své životnosti zařazovat jako běžný odpad. Podnik tak musí striktně dodržovat vyhlášky a nařízení ministerstev (nařízení REACH a další legislativu). Jako velká hrozba se pro společnost jeví nařízení Evropské unie, které by v budoucnu mohlo být vydáno, týkající se úplného zákazu kadmia či niklu, což jsou hlavní suroviny, ze kterých se tyto průmyslové baterie vyrábějí. Evropská unie může rovněž vydat nařízení, které stanoví dramatické limity pro snížení prašnosti. V případě, že by tato situace nastala, je pro podnik možností přechod na zinek či výrobu olověných baterií, které jsou levnější než doposud vyráběné nikl-kadmiové a lithium-ionové baterie. V současné době se podnik obsadit část trhu s bateriemi olověnými nechystá, ačkoliv to může být perspektivní příležitost rozvoje a růstu. Pro společnost může být příležitostí využití dotačních programů, a to buď na rekonstrukci, nebo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity, které byly využity i v minulosti. Z pohledu ekonomických faktorů je podnik Saft Ferak značně ovlivněn cenou niklu a lithia, což jsou důležité výrobní suroviny, se kterými je obchodováno na komoditní burze. Ceny obou těchto surovin v současné době rostou, což rovněž tlačí výrobní náklady podniku nahoru, které jsou i vyšší než u konkurence. Dále je důležitá cena ropy, v případě, že je cena ropy příliš nízká podnik ztrácí své zákazníky, a to především z blízkého východu, neboť jsou nuceni zastavovat projekty a průmyslové baterie proto nepotřebují. Podnik sleduje míru inflace, která je nyní vysoká a souvisí se zdražováním vstupů do výroby. Dále pak nezaměstnanost, která je v současnosti naopak nízká, což se opět jeví jako problém, jelikož nejsou lidé na trhu práce. V neposlední řadě sleduje vývoj kurzu, kterým je ovlivněn nejen z hlediska prodeje výrobků v zahraničí, ale i v rámci nákupu

zahraničního materiálu. Minimální mzda je v Moravskoslezském kraji velmi nízká, dokonce druhá nejnižší v celé České republice. Lidé proto odcházejí z kraje za prací jinam. Zde se nachází pro podnik příležitost vyjednávat s odbory o navýšení mezd. Sociálně-demografické faktory vypovídají o potřebě společnosti Saft Ferak a.s. získat nové zaměstnance, a to zejména dělníky (především s technickým vzděláním), inženýry, strojaře a pracovníky v oblasti elektra. V podniku je upřednostňováno středoškolské a vysokoškolské vzdělání, bariérou může být anglický jazyk. Z hlediska technicko-technologických faktorů se firma snaží své výrobky neustále inovovat a zdokonalovat tak, aby vždy vykazovaly vyšší přidanou hodnotu než je u běžné konkurence. Společnost využívá nejmodernější technologie a dostupné informace na trhu. Silnou stránkou je jednoznačně certifikace, kdy se nechávají veškeré produkty certifikovat (ISO 9001, ISO 14001). Je tak zajištěna nejmodernější konstrukce, kvalita i technologický proces výrobků. Společnost Saft Ferak si velmi dobře uvědomuje dopad své činnosti na životní prostředí. Podnik se snaží minimalizovat ekologické dopady a dodržuje veškeré zákonné požadavky. Každý rok je snižována úroveň znečištění vody a vzduchu, spotřeba vody a fosilních paliv. Dále upřednostňují recyklovaný materiál před materiálem z prvovýroby. Silnou stránkou je i certifikát EKO-KOM.

Porterův model pěti konkurenčních sil popisuje podnik z hlediska rivality mezi existujícími podniky, hrozby vstupu nových konkurentů, hrozby substitutů, vyjednávací síly dodavatelů, vyjednávací síly zákazníků a komplementárních produktů. Společnost Saft Ferak je tradičním výrobcem průmyslových baterií již po řadu let. Významná je v tomto případě podpora mateřské společnosti (např. v roce 2008 převzala dlouhodobé dluhy). Podnik většinu své produkce vyváží do zahraničí, hlavně do zemí blízkého a dálného východu, kde je konkurence velká. Konkurenci je nutno chápat z pohledu jednotlivých typů baterií rozdílně. Globálně jsou v rámci nikl-kadmiových bateriích největšími konkurenty firmy Hoppecke, GAZ a IBL. V lithium-ionových bateriích jsou to společnosti LG a Samsung, obecně v tomto typu baterií konkurence neustále roste a v bateriích lithium-primary jsou to především firmy v Číně a Koreji. V České republice firma přímého konkurenta nemá, ačkoliv lze podle databáze Ares dohledat 148 společností, které v oblasti výroby průmyslových baterií podnikají, jen malá hrstka z nich má stejné zaměření jako společnost Saft Ferak. Většina těchto firem s průmyslovými bateriemi pouze obchoduje, což je pro zvolený podnik značnou výhodou. Hrozbou pro společnost může být vstup nového konkurenta, neboť trhu s bateriemi se v poslední době daří a do budoucna je odhadován růst, což se pro některé firmy s českým kapitálem může jevit jako atraktivní. Potenciálními konkurenty mohou být společnosti HE3DA

a A123Systems. Vstupující firmy se však potýkají s řadou bariér (finance, know-how, legislativa, suroviny), kdy v případě nikl-kadmiových baterií již nelze získat stavební povolení pro výrobní závod, proto roste konkurence především ve výrobě lithium-ionových baterií. Z hlediska vyjednávací síly dodavatelů se podnik snaží navazovat dlouhodobé a dobré vztahy. Vždy se snaží mít v záloze nejméně dva dodavatele. Co se týká zákazníků, ti jsou převážně za hranicemi země, nicméně mezi významné tuzemské klienty patří například České dráhy či Dopravní podnik Ostrava. Platí, že podnik musí bojovat s jinými konkurenty o zakázky. Substituty ohrožují společnost zejména z pohledu nikl-kadmiových baterií, kde jsou náhražkou levnější baterie olovené. Společnost Saft Ferak tak musí své zákazníky přimět, aby dali přednost jejich dražší variantě před touto levnější alternativou. V rámci lithium-ionových baterií substitut prozatím není, ale může se s vývojem technologií jednat o baterie na bázi sodíku, vápníku, hořčíku, zinku či tzv. superkondenzátory. Doplňující šestou silou komplementem k bateriím jsou záložní zdroje, které podnik nevyrábí. S růstem poptávky po bateriích, roste poptávka po záložních zdrojích.

V analýze vnitřního prostředí je stěžejní strategická analýza zahrnující jednotlivé skupiny faktorů, včetně finanční analýzy. Konkrétně se jedná o faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové. Z pohledu faktorů vědecko-technického rozvoje je zřejmě nejdůležitější výzkum a vývoj. Vybraná společnost má zhruba dva roky zřízené oddělení výzkumu a vývoje. Ačkoliv je toto oddělení poměrně nové, je již částečně vybavené a v případě potřeby může podnik spolupracovat s výzkumným oddělením ve francouzském městě Bordeaux, kde je vývoj několikastupňový a každý měsíc je získán tzv. patentový report. Společnost tak může předvídat výzkum a vývoj v odvětví. Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, výzkum a vývoj je jednoznačně jednou ze silných stránek společnosti, jehož poznatky lze využít nejen v případě přechodu na výrobu olovených baterií. Z pohledu marketingových a distribučních faktorů společnost nemá zřízené marketingové oddělení, vše řídí mateřská společnost z Francie. Mateřská společnost zároveň provádí průzkum trhu, a to buď sama ve své režii, nebo koupí mezinárodních průzkumů a statistik. Podnik tak marketingový průzkum trhu provádět sám za sebe nemusí, ale tyto informace získá. Obecně není na reklamu kladen příliš velký důraz, rovněž je zapotřebí si uvědomit, že v případě vybrané společnosti by velké investice do reklamy pravděpodobně již nepřilákaly nové zákazníky, ale na druhou stranu podnik trpí nedostatkem pracovní síly, takže z tohoto úhlu pohledu může reklama přivést nové zaměstnance. Společnost by o sobě mohla dát v České republice více

vědět, a to buď pomocí sociálních sítí, jako je Facebook, Instagram, YouTube, kde je mateřská společnost Saft aktivní, dále pak billboardy, reklamními spoty, nebo si mohou vytvořit promo video a další. Vhodné je rovněž aktualizovat své webové stránky o nové a zcela aktuální informace. Důležitý je v této oblasti faktorů servis po nákupu, který podnik poskytuje. Prodej je prováděn buď přímo, nebo pomocí distribučních společností. Z hlediska faktorů výroby a řízení výroby je pro podnik největší problém zcela chybějící online sběr a zpracování dat SCADA, chybějící Milk run, pravidelné analýzy stavu zásob a systémy čárových kódů. Společnost má rovněž nedostatek skladovacích prostor což může částečně vyřešit skladování u dodavatele. V rámci faktorů podnikových a pracovních zdrojů podnik shání zaměstnance zejména s technickým vzděláním, ačkoliv nebyli čtvrtou průmyslovou revolucí (Průmysl 4.0.) příliš zasaženi, nedostatek těchto zaměstnanců může s rostoucími nároky být do budoucna problém. Faktory finanční a rozpočtové zahrnují zejména finanční analýzu, která představovala samostatnou podkapitolu. Lze říct, že po finanční stránce je na tom Saft Ferak dobře, disponuje finančními prostředky, které může v případě potřeby investovat. I z hlediska likvidity je podnik schopen dostát svým závazkům, ale je potřeba zmínit, že ve všech sledovaných letech je překročena horní doporučená hranice pro tento ukazatel, což vypovídá o neefektivním vázání prostředků. U ukazatelů rentability došlo od počátku sledovaného období k značnému poklesu, s čímž může rovněž souviset pokles zisku, ke kterému došlo. Obecně je v rámci těchto ukazatelů žádoucí rostoucí charakter a vysoké dosažené hodnoty, tedy situace byla v případě vybrané společnosti přesně opačná. Z hlediska podnikové zadluženosti je zapotřebí najít optimum mezi financováním vlastními nebo cizími zdroji, ovšem v případě tohoto podniku jsou veškeré činnosti financovány pouze vlastními zdroji a dochází tak k prodražování vlastního kapitálu. Pokud společnost nemá dostatek finančních prostředků, využije společný účet, který slouží k úvěrování členů skupiny. Proto je na zvážení, zda by měl úvěr v bance smysl. Mezi další slabou stránku společnosti patří nedodržení pravidla solventnosti, kde faktury podnik platí zhruba s dvou měsíční splatností a zákazníci platí s přibližně tří měsíční splatností.

Z výsledků Spider analýzy, konkrétně porovnání podniku s odvětvím výroby elektrických zařízení, je zřejmé, že společnost Saft Ferak a.s. si vede povětšinou lépe oproti odvětví. Z hlediska likvidity podnik dokonce mnohonásobně převyšuje hodnoty odvětví, což může být na jednu stranu odrazem neefektivního vázání prostředků. Ukazatele zadluženosti jsou naopak nižší, což vypovídá o prodražování vlastního kapitálu v důsledku nízkého podílu cizích zdrojů. Ukazatele aktivity jsou u podniku spíše lepší, až na obrátku celkových aktiv.

Ze SWOT analýzy pro podnik plynou slabé stránky a příležitosti (strategie WO).

5.2 Doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku

V konkurenčním boji mohou uspět pouze ty společnosti, které dokáží rozpoznat změny tržního prostředí, správně na ně reagují a přemění je ve svou nepochybnou konkurenční výhodu. Vybraná společnost Saft Ferak a.s. disponuje nejen více než šedesátiletými zkušenostmi ve výrobě průmyslových baterií, stabilním postavením, ale také podporou mateřské společnosti. Silné stránky, které byly získány ve SWOT analýze odrážejí konkurenční výhodu, na niž by měl podnik stavět. V případě zvolené společnosti se jedná o kvalitu nikl-kadmiových baterií, která vyváží vyšší cenu těchto baterií oproti konkurenci či substitutů nebo fakt, že společnost Saft Ferak a.s. je výrobním podnikem, kdy v současné době je zejména na českém trhu drtivá většina společností v této oblasti pouze obchodníky. *Na základě hodnocení konkurenceschopnosti provedením analýzy vnějšího a vnitřního prostředí (kapitola 4.4.1), lze vypracovat návrhy pro udržení či zlepšení současné konkurenční pozice na trhu.*

5.2.1 Automatizace sběru dat

Základním stavebním kamenem informační struktury každé společnosti je tzv. ERP systém. Jedná se o Enterprise Resource Plannig, tedy systém plánování podnikových zdrojů, kdy pomocí počítače podnik řídí a integruje podnikové činnosti, jako je plánování, nákup a prodej, marketing, finance, personalistiku, zásoby a řadu dalších. Tato aplikace umožní útvarům vzájemnou komunikaci a sdílení dat napříč celou organizací. ERP je tedy software, který to umožňuje. V současné době se tyto systémy v podnicích provozují a jsou považovány po celém světě za jistou samozřejmost. Aktuálně vybraná společnost Saft Ferak využívá jako ERP systém SAP. Je to systém, který je známý, široce rozšířený a využívá jej řada dalších firem. Nicméně v podniku zcela chybí tzv. online sběr a zpracování dat SCADA, pracovníci tak musí spoustu věcí dělat ručně a ztrácí tím čas, který může být efektivněji využit jinde. Vybraný podnik proto může v tomto případě využít služby společnosti ITEuro. Jedná se o českou konzultační softwarovou společnost se sídlem v Ostravě. Vytvářejí vlastní softwarová řešení pro výrobní podniky, kdy jedním z doporučovaných produktů je tzv. *InduStream*.

InduStream je software vyvinutý ve spolupráci s předními výrobními podniky. Tato aplikace pokrývá sběr dat ze strojů a dispečerské řízení (SCADA), zobrazuje plány, automaticky parametrizuje výrobní zařízení či sleduje požadavky systému řízení kvality (hlášení neshodných kusů). Jedná se tak o systém pokrývající potřeby výrobní firmy přímo na pracovišti. Aplikace umožňuje rychle zadávat a zobrazovat data pomocí pevných či mobilních terminálů. Pracovníci tak dostávají konkrétní úkoly přímo na svá pracoviště. Mají k dispozici

dokumentaci v digitální podobě, nemusejí nic dohledávat a zpětně zadají informace k provedeným činnostem. Veškeré informace a data se přenášejí elektronicky, takže již nejsou potřeba papírové dokumentace jako návody, průvodky, výkresy a další. Tento systém umožní i propojení v terénu, které lze využít zejména v rámci servisu u zákazníka. Důležité reporty a přehledy pro operativní a manažerské řízení jsou dostupné online kdekoliv na světě. Velkou výhodou tohoto software je nejen automatický a bezchybný sběr dat ze strojů, ale i propojení s dalšími informačními ERP systémy, tedy i se SAP, který podnik již vlastní. *Slabou stránkou vybrané společnosti je rovněž nízká efektivita skladu, tento systém může zmíněný problém vyřešit a sklad optimalizovat. Modul systému InduStream pokrývá rovněž WMS neboli inteligentní skladové hospodářství umožňující efektivnější využití skladových kapacit a pracovníků. Je zlepšována rovněž mezioperační logistika čili řízení a evidence logistických operací mezi jednotlivými etapami výroby.* Využití tohoto software by podniku přineslo značné výhody, nejen z hlediska přesnějších informací v současném ERP systému.

Přínosy aplikace InduStream pro společnost Saft Ferak a.s.:

- *zvýšení produktivity* – propojením plánování, výroby, řízení lidí a zařízení, řízení kvality a ERP v rámci jednoho software,
- *odbourání chybné výroby* – veškerá dokumentace a informace jsou aktuální a na jednom místě,
- *zkrácení nastavovacích časů* – upozornění na poslední kusy,
- *eliminace špatně vykázané produkce* – přesná data o vyrobených kusech a zmetcích,
- *zvýšení průtoků a zkrácení průběžné doby,*
- *snížení pracnosti a chybovosti* – použití RFID kódu (*které podnik nyní nemá*),
- *inteligentní distribuce úkolů* – přidělování práce podle aktuálních zakázek mezi jednotlivé pracovníky,
- *zvýšení dostupnosti strojů* – online informace o potřebě údržby.

Z hlediska vyčíslení nákladů společnost ITEuro poskytuje poradenské služby a konzultace, cena by tak byla individuální. Záleželo by na počtu připojených strojů, typu strojů, rozhraní, požadavcích, které je potřeba získat, požadavcích ohledně kvality interface do SAP a dalších. *Hrubý odhad je 20 000 – 40 000 Kč/stroj.* Je nutné podotknout, že zavedení software InduStream by pro podnik nebyl běžným provozním nákladem, ale dlouhodobou investicí. Podniku je rovněž vhodné doporučit *školení týkající se tohoto software*, který ITEuro poskytuje.

5.2.2 Snížení úrazovosti

Dle statistik se pracovníkům v České republice za rok 2017 stalo celkem 44 370 úrazů, což je za přibližně posledních pět let druhé nejvyšší číslo. Nejvíce úrazů připadá na zpracovatelský průmysl, ve kterém působí i vybraná společnost Saft Ferak. Odborníci na bezpečnost a ochranu zdraví při práci neboli BOZP se domnívají, že největší podíl na úrazovosti mají špatně nastavené systémy bezpečnosti práce v podnicích, které zároveň nerespektují reálné potřeby pracovníků ani výkon samotné práce. Dle průzkumů mateřské společnosti je v dceřiné společnosti Saft Ferak příliš vysoká úrazovost. Jedním ze strategických cílů podniku je proto její snížení. Riziko vzniku úrazů v podnicích zvyšuje i nedostatečné bezpečnostní školení pracovníků, a to zejména pokud jde o obsluhu strojů a rizika, které v souvislosti s nimi mohou nastat. Zaměstnavatelé se mylně domnívají, že ke zvýšení bezpečnosti práce postačí e-learning nebo obecné školení BOZP. Tato školení ovšem nenahradí kvalitní instruktáž vedoucího pracovníka, či někoho, kdo je znalý k tomuto konkrétnímu zařízení. Každý podnik musí neustále vzdělávat své vedoucí pracovníky, mistry, kteří musí být schopni svým podřízeným vysvětlit, jak daný stroj pracuje a jak je potřeba s ním zacházet. Tito lidé musí rovněž umět zásady manipulace s těžkými břemeny (u žen 20 kg). Bezpečnost, ochrana zdraví při práci a pracovní pohoda zaměstnanců jde ruku v ruce s celkovou organizací a řízením podniku. Pokud jsou tyto faktory nastaveny optimálně a fungují, mohou znatelně snížit riziko pracovních úrazů. Vysoká úrazovost je jednou ze slabých stránek podniku a řešením pro tuto situaci může být například *certifikace či zapojení v kampani*.

Program Bezpečný podnik

Vybraná společnost Saft Ferak a.s. se z hlediska snížení úrazovosti může zapojit do programu Bezpečný podnik. Hlavním smyslem tohoto programu je především zvýšení úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, včetně ochrany životního prostředí. Podnik tak docílí vyšší úrovně kultury práce a pracovní pohody a vytvoří podmínky pro zavedení integrovaného systému řízení. Tento program je jedním ze způsobů, jak implementovat systém řízení BOZP do celkového systému řízení podniku daného právního subjektu. Garantem programu Bezpečný podnik je Státní úřad inspekce práce. Program je zaměřen zejména na prevenci, kdy k jeho úspěšné realizaci je zapotřebí uplatňování a prosazování preventivního přístupu managementu s cílem předejít vzniku mimořádných událostí. Důležité je systematicky identifikovat a eliminovat rizika na pracovištích nebo omezovat jejich účinky na minimum, pokud je tedy nelze úplně odstranit. Aby byl program Bezpečný podnik úspěšně realizován, je zapotřebí zlepšení činnosti managementu zvoleného podniku, dále zavedení pořádku do celkového systému řízení,

a to na všech podnikových úrovních, zvýšení odpovědnosti pracovníků za jimi svěřené úkoly, řádné plnění určených předpisů, zajištění monitorování funkčnosti systémů a v neposlední řadě kontrola a přijetí preventivních opatření. Podnik musí realizovat celkem dvacet zásad pro úspěšnou realizaci tohoto programu.

Požadavky programu Bezpečný podnik se týkají těchto oblastí:

- politika BOZP,
- plánování,
- zavedení a provoz,
- kontrola a nápravná opatření,
- přezkoumání vedením organizace,
- neustálé zlepšování.

Firmy, které tuto certifikaci chtějí získat, musí zažádat na územně příslušném inspektorátu bezpečnosti práce a následně splnit dané požadavky. Tyto podniky jsou zároveň podrobeny několika inspekcím, kontrolujícím dodržování požadavků. V případě, že vybraná společnost vše dodrží, jak má, získá toto ocenění udělené na tři roky. Certifikát se vydává dvakrát ročně, a to Ministerstvem práce a sociálních věcí ve spolupráci se Státním úřadem inspekce práce. Za rok 2018 toto ocenění v Moravskoslezském kraji získaly společnosti: Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., Třinecké železárny a.s., ArcelorMittal a další. Společnost Saft Ferak může v rámci získání certifikátu Bezpečný podnik využít služby společnosti CRDR s.r.o., která působí po celé České republice a může jim napomoci splnit kritéria tohoto programu a zajistit, že podnik z hlediska inspekční kontroly veškeré předepsané požadavky splní. Tato situace přináší určité náklady a úsilí, ale je zapotřebí si uvědomit růst výkonnosti do budoucna (dokonalý přehled, procesy budou mít měřitelné cíle, snížení úrazovosti, pokles škody na majetku). Společnost CRDR s.r.o. se snaží o úsporu finančních prostředků, ale zároveň o maximální efektivitu s využitím moderních technologií a systémů.

Obrázek 5.1 Certifikace Bezpečný podnik



Zdroj: BOZP

OHSAS 18001 (ČSN EN ISO 45001:2018)

V současné době řada firem zavádí do svých provozů tzv. systém managementu, kontrol, a řízení BOZP certifikovaný akreditovanými společnostmi. Společnost Saft Ferak tento certifikát nevlastní, může být však jedním z řešení vysoké úrazovosti, která v podniku je. Norma OHSAS 18001 je mezinárodně uznávanou certifikační systém managementu v oblasti BOZP. V České republice je vydávána jako ČSN OHSAS 18001:2008. Je nutno zmínit, že v březnu 2018 byly vydány změny v auditování systému bezpečnosti práce, kdy původní norma ČSN OHSAS 18001:2008 přechází na novou ČSN EN ISO 45001:2018. Původní norma platí ještě po dobu tří let a po uplynutí této doby ztrácí svou platnost. Norma není jedinou v oblasti BOZP, nicméně se jedná o jakýsi standard uplatnitelný v jakémkoliv odvětví a podnikatelské činnosti. Je založena na obdobném systému jako normy ISO 9001 a ISO 14001, které podnik vlastní. Zaměřuje se na řízení dokumentace, lidských zdrojů, a podnikové infrastruktury. Umožňuje zavést komunikaci s veřejností i úřady, měří výkonnost nově zavedených procesů kontrolovaných interními BOZP audity.

Co společnost Saft Ferak a.s. touto certifikací získá:

- mezinárodně uznávaný certifikát v oblasti BOZP,
- systematické snížení rizik a nebezpečí úrazu při práci,
- efektivní a dlouhodobé snížení nemocí z povolání,
- zlepšení systému řízení BOZP na nejvyšší úroveň,
- ochranu zdraví pracovníků,
- snížení nákladů souvisejících s pracovními úrazy a nemocemi,
- přehled efektivnosti politiky BOZP,
- tým odborníků na BOZP.

Certifikát se vydává na tři roky a pro jeho další obhájení je zapotřebí, aby systém BOZP neustále vyhovoval požadavkům. Což si žádá každoroční stanovení cílů a zlepšení úrovně BOZP, každoroční zhodnocení plnění podmínek, interní audity a jiné.

Obrázek 5.2 Certifikace OHSAS 18001



Zdroj: BOZP

Kampaň Vision Zero

Pracovní úrazy jsou v podnicích velice časté a nelze je s jistotou předurčit nebo se jim úplně vyhnout. Nicméně v organizacích se silným zaměřením na kulturu BOZP lze tyto negativní vlivy omezit na minimum. Společnost Saft Ferak se z hlediska vysoké úrazovosti může zapojit do kampaně Vision Zero. Tato kampaň nulové úrazovosti lpí na předpokladu, že všem úrazům a poškozením zdraví lze předejít. Zaměřuje se na závazek zajištění bezpečnosti, komunikace, kultury a školení. Tvoří základ pro zlepšování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a stává se součástí obchodní strategie. Vize nulové úrazovosti se nespokojí s myšlenkou, že k úrazům dochází vlivem smůly, vždy si tak klademe otázku „Co selhalo?“. Každému úrazu, nemoci či poškození zdraví při práci lze předejít, ovšem pokud jsou přijata určitá opatření. Chtějí-li podniky dosáhnout nulové úrazovosti, nesmí pracovat pouze se statistickými údaji o úrazovosti, ale musí zcela změnit pohled na oblast bezpečnosti při práci. Správným směrem je proaktivní přístup, změna kultury BOZP, uvolnění zdrojů a hlavní hnací silou je v tomto případě vrcholové vedení. Oficiálním partnerem celosvětové kampaně Vision Zero je agentura EU-OSHA. Kampaň má své neméně slavné ambasadory, kterým je Michael López-Alegria, dřívější astronaut NASA. Vize nulové úrazovosti byla zahájena v Singapuru, a to Mezinárodní asociací sociálního zabezpečení. Je vhodná a uplatnitelná pro jakékoliv pracoviště a odvětví. V případě, že by měla vybraná společnost zájem, může se připojit pomocí webových stránek.

Sedm zlatých pravidel nulové úrazovosti:

1. zapojení vedení,
2. identifikace nebezpečí a řízení rizika,
3. definování cílů,
4. zajištění bezpečného a zdravého systému,
5. zlepšení kvalifikace zaměstnanců,
6. bezpečné stroje,
7. investice do pracovníků.

V kampani Vision Zero nachází uplatnění program 5S (pořádku na pracovišti), který je ve společnosti Saft Ferak a.s. zavedený.

5.2.3 Úspora energií

Společnost Saft Ferak a.s. klade na environmentální oblast patřičný důraz, ale vždy se najde něco, co může být ještě vylepšeno. Dle odborníků a statistik plynou pro organizace největší rezervy právě ze snížení energetické náročnosti.

Zateplení firemního objektu

Při výrobě průmyslových baterií se podnik snaží o maximální snížení prašnosti, proto jsou výrobní haly neustále odsávány, tato situace má však za následek velký chlad, který v těchto halách vzniká, proto se jako příležitost do budoucna jeví zateplení. Zatímco řada obytných domů je již z velké části zateplena, některé firmy na něj pořád ještě čekají. Pro zateplení objektů se nejvíce využívají technologie ETICS. Jedná se o tepelně-izolační desky, které umožňují, že v zimě budova tolik nepromrzá a teplo se tak nedostává ven. A v letním období slouží jako ochrana před přehříváním, což se pro společnost Saft Ferak opět jeví jako výhodné, jelikož naopak v létě jsou na halách vysoké teploty. Dále se využívají izolace z minerální vlny či foukané tepelné izolace. Podnik si může vybrat z široké nabídky firem, které zateplení poskytují a rovněž může využít konzultačních a poradenských služeb ohledně ceny, rozsahu či úspor, což je v případě každé organizace vždy individuální.

Úsporné osvětlení

Vybraná společnost nyní vůbec nedisponuje LED osvětlením, proto by zavedení tohoto úsporného osvětlení mohlo do budoucna ušetřit prostředky, které lze vynaložit jinde. Organizace může konkrétně využít *společnost e.on*, která služby úspory energie poměrně nově a úspěšně poskytuje. Lze tak získat návrh projektu modernizace vnitřního osvětlovacího systému a zároveň nalezení optimálního způsobu osvětlení s ohledem na reálné využití. Tento podnik v krátké době navrhne řešení vyhovující podmínkám a předepsaným normám. Zajistí rovněž realizaci ve spolupráci s partnerem. Vyčíslení nákladů je v tomto případě opět individuální.

Tabulka 5.1 Statistiky k úspornému osvětlení

Průměrná úspora energií	63 %
Průměrná návratnost investice	3 roky a 6 měsíců
Záruka světelných zdrojů	až 5 let

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti e.on

5.2.4 Posílení reklamy

Společnost Saft Ferak a.s. neklade na reklamu příliš velký důraz. Jedná se o podnik, který své produkty vyváží zákazníkům do všech koutů světa a snaží se s nimi budovat dlouhodobé a dobré vztahy. V tomto případě je zapotřebí si uvědomit, že investice do reklamy nepřinese nové zákazníky, ale je zde možnost pro získání nové kvalifikované pracovní síly, kterou podnik hledá. Je to příležitost, jak o sobě dát více vědět a přilákat nové lidi.

Sociální sítě

Sociální sítě jsou prostředkem pro komunikaci, sdílení informací či reklamu. Dle statistik a průzkumů využívalo sociální sítě za rok 2018 celkem 80 % českých uživatelů, což je nárůst oproti minulému roku o zhruba 10 %. Lidé postupně zvyšují průměrnou dobu, kterou na sítích stráví, je to až 150 minut denně. Souvisí s tím neustále rostoucí šíře obsahu, kterou lze sdílet. Mezi nejvýznamnější a nejvyužívanější sítě patří *Facebook*, *YouTube* a *Instagram*. Materská společnost Saft je na sociálních sítích velmi aktivní. Dceřiná společnost Saft Ferak, která je předmětem diplomové práce by ke své propagaci mohla sociální sítě využít.

Jaké informace by měla společnost Saft Ferak a.s. na sociálních sítích sdílet:

- články o činnosti firmy,
- firemní úspěchy,
- sdílení souvisejících odkazů z médií a vlastních webových stránek,
- fotografie,
- nabídky práce.

Podnik může ke své propagaci na sítích natočit *promo video*. Toto video může být natočeno ve vlastní režii se značnou úsporou nákladů nebo využitím služeb specializované firmy. Vybraná společnost si investici do promo videa může dovolit. Jeho cena je závislá na několika faktorech, tedy zpracování námětu, přípravy scén, použité techniky, lokace, střihu, postprodukce a další. Podnik může kontaktovat společnost *Spaneco Production* se sídlem ve Valašském Meziříčí, jenž pracovala na videomarketingu pro firmy: Notino, Cinema City, O2.

Tabulka 5.2 Ceník společnosti Spaneco Production

Základní video prezentace	20 000 Kč – 30 000 Kč
Produktové video, 3D animace	50 000 Kč
Základní firemní video, náborové video	80 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti Spaneco Production

Venkovní reklama

Společnost nemusí jako formu propagace využít pouze sociální sítě. Jednou z možností je *venkovní reklama*. Za venkovní neboli outdoor reklamu lze považovat: *billboardy, panely, plachty, polepení laviček, reklamu v dopravních prostředcích a jiné*. Podnik si může pro tyto účely vybrat různé společnosti, následující tabulka č. 5.3 zachycuje ceník ostravské agentury Narwall, zajišťující mimo jiné promo akce, reklamní tisky či reklamu na výstavách.

Tabulka 5.3 Ceník reklamních ploch na Ostravsku

	Cena	Provoz
Billboardy	3 500 Kč – 8 000 Kč	1 měsíc
Přenosné panely	5 000 Kč	1 měsíc
Mosty	50 000 Kč – 80 000 Kč	1 rok
Štítové stěny	150 000 Kč – 380 000 Kč	1 rok

Zdroj: internetové stránky společnosti Narwall

Následující tabulka č. 5.4 zachycuje ceník reklamy v dopravních prostředcích podniku JCDecaux. Jedním z významných zákazníků společnosti Saft Ferak je z hlediska České republiky *Dopravní podnik Ostrava*. Pro Saft tak může být příležitostí *vyjednání reklamy v těchto dopravních prostředcích zdarma nebo za zvýhodněných podmínek*.

Tabulka 5.4 Ceník reklamy v dopravních prostředcích v Ostravě

Typ vozu	Nosič	Cena	Instalace/Odstranění	Provoz
Tramvaj	Celoplošná reklama	100 000 Kč	70 000 Kč	6 měsíců
	Leták A3	150 Kč	7 Kč	1 měsíc
	Leták A4	80 Kč	7 Kč	1 měsíc
Trolejbus	Celoplošná reklama	77 500 Kč	55 000 Kč	6 měsíců
	Leták A3	150 Kč	7 Kč	1 měsíc
	Leták A4	80 Kč	7 Kč	1 měsíc
Autobus	Celoplošná reklama	96 000 Kč	60 000 Kč	6 měsíců
	Leták A3	150 Kč	7 Kč	1 měsíc
	Leták A4	80 Kč	7 Kč	1 měsíc

Zdroj: interní dokumentace společnosti JCDecaux

Je na zvážení organizace, zda by bylo vhodné z hlediska reklamy v dopravních prostředcích vynaložit větší investice do celoplošné reklamy či zanedbatelné částky do letáků.

5.2.5 Personální agentura

Jak již bylo zmíněno, společnost Saft Ferak se potýká s nedostatkem pracovníků, který může být řešen investicí do reklamy a tím získání většího povědomí o firmě, zejména v Moravskoslezském kraji nebo využitím služeb personální agentury. Personální agentura umožní zaměstnavatelům najít potenciální a vhodné kandidáty. Podnik Saft Ferak může jako personální agenturu zvolit například *společnost Grafton Recruitment*, která má nejbližší pobočku v Ostravě.

Jedná se o personální agenturu s několikaletou zkušeností v oboru náboru zaměstnanců napříč všemi sektory, a to pro malé, střední či velké nadnárodní společnosti. Tato společnost je zaměřena na specializovaný nábor stálých zaměstnanců, objemový nábor, talent mobility (řeší nedostatek odborných pracovníků) nebo přímé vyhledávání. Agentura Grafton Recruitment je součástí rozsáhlé sítě poboček, všichni kandidáti se účastní pohovorů a jsou prověřováni vysoce kvalifikovaným týmem profesionálů, má vybudované dlouhodobé partnerské vztahy a klade důraz na inovativní přístup, který je v dnešním světě nezbytnou podmínkou.

Tabulka 5.5 Statistiky společnosti Grafton Recruitment za rok 2015

Kandidátů v databázi	358 000 osob
Umístění kandidátů na hlavní pracovní poměr	2 146 osob
Počet návštěvníků stránek	1 000 500 osob

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti Grafton Recruitment

Společnost Grafton Recruitment provádí pravidelné průzkumy, které jsou dohledatelné na jejich webových stránkách.

Mezi klienty této agentury patří společnosti: ČSOB, Amazon, Bosch, Continental, DHL, Konica Minolta, L'oréal, Siemens, Tesco, T-mobile, Ikea a řada dalších.

V souvislosti s touto personální oblastí lze zmínit, že ve společnosti Saft Ferak a.s. je nabízena řada *firemních benefitů*, které mohou být pro budoucí pracovníky atraktivní. Jedním z doporučených benefitů, *který by vybraná společnost ještě mohla zavést je tzv. home office.*

Home office – jedná se o práci z domova, která by mohla být pro některé pracovníky potenciálně zajímavá. Je to jedna z populárnějších forem práce, kterou stále více zaměstnanců vyžaduje.

5.2.6 Certifikace

Silnou stránkou společnosti Saft Ferak a.s. je jednoznačně certifikace. Podnik veškeré své výrobky nechává certifikovat. Jedná se zejména o certifikáty ISO 9001 a ISO 14001. Do budoucna může svou certifikaci rozšířit ještě o výše doporučovanou oblast BOZP a také o ISO 27001, ISO 50001 nebo SA 8000.

ISO 27001

Jinými slovy je to mezinárodně platný standard Managementu bezpečnosti informací. Tato norma upřesňuje požadavky na řízení bezpečnosti informací. Po společnostech požaduje takové nakládání s interními daty, které jsou sdíleny s partnery či pracovníky, aby bylo zamezeno jejich ztrátě, zneužití či narušení důvěry podniku. Mezi přínosy certifikace patří zefektivnění činností při klasifikaci rizik souvisejících se ztrátou informací, získání důvěry pro sdílení informací, snížení rizika nákladů vznikajících z neočekávaných událostí, snížení nákladů týkajících se informačních technologií, zlepšení přístupu kontrolních úřadů a nové legislativy GDPR.

ISO 50001

Jde o poměrně novou certifikaci systému Managementu hospodaření s energiemi. Tato norma dokáže přispět k úsporám elektrické energie, která je stěžejní zejména ve výrobě a úsporách ve spotřebě plynu či tepla, což může souviset i s optimalizací využitím budov a jejich zateplením, které bylo společnosti Saft Ferak a.s. doporučováno výše. Norma ISO 50001 se zaměřuje na hospodaření s energiemi s cílem dosažení optimálního využití a úspor. Vedení společnosti stanoví jednotné cíle v energetické politice a způsoby jejich dosažení, které jsou jednotlivými procesy realizovány. Výsledky těchto procesů se měří a hodnotí, poté jsou přijímána nápravná opatření. Norma v konečném důsledku přináší úspory energií a snížení nákladů, optimalizuje využití výrobního zařízení. Je vhodná pro jakoukoliv firmu.

SA 8000

SA 8000 je certifikace sociální odpovědnosti a vychází ze zásad mezinárodních norem souvisejících s pracovními podmínkami, které obsahují úmluvy Mezinárodní organizace práce. Hlavní pozornost je zaměřena na zlepšování pracovních podmínek. Obdobný je předpis BSCI. Tuto normu zavádějí ty firmy, které chtějí předčít své konkurenty a přesvědčit své partnery o společenské odpovědnosti v podnikání. Je rovněž odrazem prestiže v oboru a umožňuje zlepšit komunikaci a v neposlední řadě posílit vzájemné vztahy.

5.2.7 Definování vize a firemních hodnot

Vize

Jednoduše řečeno je vize stručný a výstižný popis cílového stavu, kterého organizace chtějí svojí strategií dosáhnout. Jedná se o pojem, se kterým se lze setkat zejména z hlediska strategického řízení. Je součástí motivačních faktorů, pomáhá pracovníkům táhnout za jeden provaz směrem nahoru ke splnění cílů. Klíčové je, aby s vizí byli všichni manažeři i další pracovníci ztotožnění. Vize by měla být stanovena ve všech organizacích a udávat jasný směr, kterým se podniky chtějí vydat.

Navrhované vize pro společnost Saft Ferak a.s.:

„Vizi společnosti Saft Ferak a.s. je přinášet svým zákazníkům bezpečné a spolehlivé baterie s širokým uplatněním“.

„Vizi společnosti Saft Ferak a.s. je být společensky odpovědným podnikem, poskytující kvalitní průmyslové baterie“.

„Vizi společnosti Saft Ferak a.s. je být inovativním, bezpečným, ekologicky šetrným a prosperujícím podnikem v oblasti výroby průmyslových baterií“.

Firemní hodnoty

Firemní hodnoty představují významný rámec chování zaměstnanců na všech podnikových úrovních. Jsou užitečným vodítkem jejich chování a určují jednotný a žádoucí firemní směr.

Navrhované firemní hodnoty pro společnost Saft Ferak a.s.:

- *Integrita* – jsme ztotožnění s filosofií podniku a jeho cíli.
- *Orientace na zákazníka* – nejsou nám lhostejná přání našich zákazníků.
- *Loajalita* – plníme své závazky a ohlížíme se na zájmy zainteresovaných stran.
- *Vzdělávání* – neustále prohlubujeme své schopnosti.
- *Neustálé zlepšování* – jsme přesvědčeni, že vždy je co zdokonalit.
- *Spolupráce* – společnými silami lze dosáhnout svého cíle.

6 Závěr

Každá společnost se snaží na trhu uspět. Aby se podniky prosadily ve svém oboru v porovnání s ostatními, musí neustále sledovat nové trendy ve vývoji a v neposlední řadě své stávající i potenciální konkurenty. V dnešní době je pro firmy stále těžší na vnější vlivy reagovat a přizpůsobit se. Vítězí jen ti nejsilnější, kteří se něčím liší a objevili svou nepochybnou konkurenční výhodu.

Cílem této diplomové práce bylo posouzení konkurenceschopnosti zvoleného výrobního podniku, a to pomocí vybraných metod analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě získaných poznatků pak navrhnout řešení pro zlepšení a udržení pozice na trhu. Pro tento účel byla zvolena akciová společnost Saft Ferak, která je výrobcem průmyslových baterií.

Diplomová práce je členěna do dvou základních částí, teoretické a praktické. V rámci teoretické části byly popsány základní pojmy a metody, které s problematikou konkurenceschopnosti podniku souvisejí. Teoretická část práce byla východiskem pro zpracování části praktické. Praktická část začala třetí kapitolou, ve které byla podrobněji popsána zvolená společnost. Praktické hodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku je předmětem čtvrté kapitoly. Vnější prostředí bylo hodnoceno pomocí modifikace PEST analýzy, konkrétně se jednalo o analýzu PESTE. Dále zde byl využit Porterův model pěti konkurenčních sil, doplněný o šestou sílu, komplementární produkty. Získané výsledky byly zestručněny v rámci dílčího shrnutí analýzy vnějšího prostředí. Z hlediska analýzy vnitřního prostředí podniku byla provedena strategická analýza, která zahrnovala několik skupin faktorů, včetně finanční analýzy, které byla věnována samostatná podkapitola. Výsledky analýzy vnitřního prostředí podniku byly opět zestručněny v dílčím shrnutí analýzy vnitřního prostředí. Vybraná společnost byla porovnána s odvětvím. Podnik lze v rámci Spider analýzy porovnat rovněž s největším konkurentem, ale v tuzemsku společnost přímé konkurenty nemá, proto bylo pro porovnání zvoleno odvětví CZ-NACE 27 (Výroba elektrických zařízení). V rámci hodnocení společnosti byly sepsány i možné konkurenční výhody firmy, které jsou součástí analýzy vnějšího prostředí. Na základě získaných výsledků byla sestavena SWOT analýza a vygenerována výsledná strategie. Závěrem byly výsledky shrnuty a následně vytvořeny doporučení pro zlepšení a udržení konkurenceschopnosti podniku na trhu. *Mezi návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podniku patří:* automatizace sběru dat, snížení úrazovosti, úspora energií, posílení reklamy, využití služeb personální agentury, nové certifikace, definování vize a firemních hodnot.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [5] HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C.H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C.H. Beck, 2014. 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [8] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed., global ed. Harlow: Pearson, c2014. 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.
- [9] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2012. 231 s. Knihovna světového managementu, sv. 33. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [10] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

- [11] MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [12] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [13] SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. 159 s. ISBN 80-7329-059-6.
- [14] SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [15] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [16] SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6.
- [17] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [18] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [19] ŠMÍD, David. *Nový občanský zákoník: s podrobným výkladem vybraných ustanovení*. Praha: Soudy, 2014. 159 s. ISBN 978-80-86846-55-2.
- [20] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [21] VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

Internetové zdroje

- [22] BOZP. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/>
- [23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [24] EON.CZ [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/>
- [25] GRAFTON RECRUITMENT [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/>
- [26] ISO.CZ [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/>
- [27] ITEURO [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.iteuro.cz/>
- [28] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Administrativní registr ekonomických subjektů. [online] 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>.
- [29] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>
- [30] MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI. Veřejný rejstřík a sbírka listin. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [31] NARWALL [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.narwall.cz/>
- [32] SAFT FERAK a.s. [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.saft-ferak.cz/>
- [33] SAFT a company of Total [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.saftbatteries.com/>
- [34] SPANECO PRODUCTION [online]. 2019 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://spanecoproduction.cz/>

Jiné zdroje

Pro zpracování této diplomové práce byly dále využity ostatní interní dokumenty a rozhovory se zástupci společnosti Saft Ferak a.s.

Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
CEINA	Česká informační agentura životního prostředí
CZ-NACE	Kód statistické klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Zisk po zdanění (Čistý zisk)
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HV	Hospodářský výsledek
Li-ion	Lithium-ionové baterie
LiP	Baterie Lithium Primary
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSK	Moravskoslezský kraj
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
Ni-Cd	Nikl-kadmiové baterie
OR	Obchodní rejstřík
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VK	Vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do její skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019



Bc. Kristýna Zatloukalová